Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Nível: Doutorado

OS TRABALHADORES E O TRABALHO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA PÚBLICA UNIVERSITÁRIA

Emmanuelle de Oliveira Ferreira

Natal/RN

2025

Emmanuelle de Oliveira Ferreira

OS TRABALHADORES E O TRABALHO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA PÚBLICA UNIVERSITÁRIA

Tese elaborada sob orientação dos Profs. Dr. Jorge Tarcísio da Rocha Falcão (orientador principal) e Flávio Fernandes Fontes (co-orientador) e apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Natal/RN

2025

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes - CCHLA

Ferreira, Emmanuelle de Oliveira.
Os trabalhadores e o trabalho no contexto da gestão estratégica pública universitária / Emmanuelle de Oliveira Ferreira. - Natal, 2025.
284 f.: il.

Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Natal, RN, 2025.
Orientação: Prof. Dr. Jorge Tarcísio da Rocha Falcão.
Coorientação: Prof. Dr. Flávio Fernandes Fontes.

1. Trabalho em contexto de serviço público. 2. Planejamento e gestão estratégica - Instituições públicas de ensino. 3. Clínica da Atividade. 4. Gênero profissional. 5. Intergênero profissional. I. Falcão, Jorge Tarcísio da Rocha. II. Fontes, Flávio Fernandes. III. Título.

RN/UF/BS-CCHLA CDU 159.9:331

Elaborado por Heverton Thiago Luiz da Silva - CRB-15/710

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

A tese “Os trabalhadores e o trabalho no contexto da gestão estratégica pública universitária”, elaborada por Emanuelle de Oliveira Ferreira, foi considerada aprovada pelos membros da Banca Examinadora e aceita pelo Programa de Pós-graduação em Psicologia, como requisito parcial à obtenção do título de DOUTORA EM PSICOLOGIA.

Natal, 26 de novembro de 2025

BANCA EXAMINADORA

Dra. Alda Karoline Lima da Silva

Dra. Juliana Moreira da Silva Andrade

Dr. Luiz Alessandro Pinheiro da Câmara de Queiroz, UFRN

Dra. Rafaele de Araújo Pinheiro, UFRN

Dr. Jorge Tarcísio da Rocha Falcão, UFRN

“Como também que todo homem coma e beba, e desfrute o bem de todo o seu trabalho; isso é um dom de Deus.” (Eclesiastes 3:13)

Agradecimentos

A jornada de doutorado é uma travessia que exige coragem, dedicação e, acima de tudo, o apoio incondicional de uma rede de afetos e saberes. A conclusão desta tese é, portanto, a celebração de um esforço coletivo e faz-se primordial agradecer aos que me ajudaram a chegar até aqui.

Obrigada a Deus, à minha fé e religiosidade, que é o princípio e o fim de tudo. Eu não conseguiria existir sem Ele.

No chão de fábrica, na produção direta deste estudo, agradeço imensamente:

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). É nesta instituição que o Programa de Pós-graduação em Psicologia se desenvolve, onde exerço meu trabalho e onde esta pesquisa encontrou seu *locus* fértil. Agradeço por ter sido um dos principais palcos de minha vida, por sua relevância e por servir como a casa acadêmica e profissional que me acolhe.

Ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da UFRN, por ter sido o viabilizador de tantos aprendizados ao longo da minha vida.

Aos meus estimados orientadores, Professor Jorge Tarcísio da Rocha Falcão (principal) e Professor Flávio Fernandes Fontes (co-orientador). A vocês, o meu reconhecimento pela escuta atenta, pela paciência, pela dedicação e pelas mediações fundamentais. Por compartilharem tanto conhecimento e por me guiarem com aptidão, rigor científico e amparo, permitindo que a minha inquietação se transformasse em pesquisa.

Aos Trabalhadores Participantes do estudo — os verdadeiros protagonistas desta pesquisa. A tese é de vocês. Agradeço pela confiança, sinceridade e generosidade em compartilharem a atividade de trabalho e por se permitirem a coanálise, transformando o espaço da intervenção em um momento de reflexão e desenvolvimento.

Aos membros da Banca Examinadora, Dra. Alda Karoline Lima da Silva, Dr. Luiz Alessandro Pinheiro da Câmara de Queiroz, Dra. Juliana Moreira da Silva Andrade, Dra. Rafaele de Araújo Pinheiro — por dedicarem seu tempo e sua competência à leitura e à crítica deste trabalho. Seu olhar qualificado é essencial para o aprimoramento deste trabalho e para a minha evolução como pesquisadora.

À minha revisora textual, Renata Coutinho, pelo exímio trabalho realizado e pela ajuda rica desde a elaboração do projeto para seleção.

E, no campo dos amores e afetos mais íntimos, que me sustentaram a cada passo:

Aos meus amados pais, Francisco (*in memorian*) e Francinete, pilares do que sou, por terem me dado a vida, o amor incondicional, o exemplo em tudo e um legado inestimável para honrar.

Ao meu admirado irmão François, fonte de inspiração preciosa e cuidado constante, por ser um guia seguro, amoroso e brilhante.

À minha queridíssima filha, Clarice, a quem dedico um amor profundo e infinito. Por sua energia, compreensão, empatia e por me ensinar diariamente o valor da doação, do tempo, do bem e da presença amorosa.

Ao meu bem-querer, Anawin, companheiro salutar na reta final desta jornada, por seu suporte, sua paciência, seu carinho, e por ser a estabilidade e o conforto em meio às exigências da vida acadêmica.

Aos amigos e demais familiares, que sempre vibraram com todas as conquistas e oferecem o ombro nos momentos de desafio. Agradeço por serem, cotidianamente, o coletivo de vida que me mantém íntegra e forte.

Concluo afirmando meu desejo de que o benefício deste trabalho atinja o universo do trabalho e seus protagonistas, respeitando-os e dignificando-os à altura.

Sumário

Resumo viii

Abstract x

Lista de Tabelas e Figuras xii

Lista de Siglas xiii

Apresentação 14

1 Introdução 17

1.1 Fundamentos de uma Clínica da Atividade 17

1.2 A Administração Pública e o Gerencialismo 38

1.3 O Contexto Neoliberal e das Universidades 54

1.4 O trabalho precarizado 59

2 Justificativa 66

3 Objetivo(s) 74

4 Metodologia 75

4.1 Sujeitos e *Locus* 81

4.2 Materiais 91

4.3 Desenvolvimento do método 92

4.4 Uma introdução à análise da intervenção 99

5 Análise da intervenção 112

5.1 Trabalho, suas nuances e a representação do trabalho na gestão estratégica 113

5.2 Reconhecimento 133

5.3 A dinâmica do coletivo 156

5.4 Gênero e intergênero profissional 187

5.5 Transformações provocadas pelas intervenções..... 215

6 Considerações finais..... 264

Referências bibliográficas 272

Resumo

Nas últimas décadas, a administração pública vem sendo marcada pelo avanço do gerencialismo, em um contexto econômico neoliberal e de precarização do trabalho. As universidades públicas têm adotado modelos de gestão pautados por discursos de performance, excelência e produtividade. Diante desse cenário, o objetivo deste estudo é fazer uma análise do trabalho, a partir da perspectiva de uma equipe envolvida com o planejamento e a gestão estratégica de uma instituição pública de ensino superior. Para isto, utiliza-se o referenciamento teórico-metodológico da Clínica da Atividade para abordar e problematizar os elementos que caracterizam este trabalho, com ênfase tanto nos aspectos contributivos, quanto nos obstáculos à sua realização. Os objetivos específicos são: oportunizar transformações nas atividades de trabalho no contexto em questão, identificando os elementos da *práxis* profissional que favorecem e/ou que dificultam o reconhecimento de si e a precarização do trabalho e do trabalhador e a relação disso com a qualidade do fazer laboral; analisar a relação dialética entre as atividades e os gêneros dos ofícios que referenciam o trabalho da equipe, retratando seu rebatimento com o coletivo; contribuir conceitualmente com a Clínica da Atividade a partir do contexto em questão; colaborar para o adensamento das discussões a respeito da gestão estratégica pública universitária, com base na perspectiva da Clínica adotada, em termos da análise dos processos de realização da atividade laboral. O método incluiu o uso de entrevistas semiestruturadas individuais e de debate em grupo sobre suas respostas, bem como de Oficina de Fotos e da Instrução ao Sósia, realizadas com servidores de uma universidade pública. A análise de todo o material obtido foi feita com base em ferramental analítico proporcionado pela Clínica da Atividade, com o auxílio da Análise Temática. Como principais achados, e com impacto para a qualidade do trabalho, o trabalhador e a própria instituição, estão a modificação

em uma atividade específica e as mudanças vislumbradas em outras atividades dos servidores ao longo da experiência clínica; a indicação, feita pelos sujeitos, de serem realizadas análises do trabalho nos contextos das unidades e na gestão estratégica da Universidade, nesta por meio de revisão periódica da estratégia institucional, realizando revisões de documentos como planos, políticas e regimentos; a avaliação da adequação para a equipe e suas atividades da modalidade híbrida (presencial e a distância) de trabalho, inclusive, como auxiliar na manutenção do coletivo formado; o entrelaçamento das formas de precariedade/precarização e de (auto)reconhecimento para a saúde do trabalho e do trabalhador; e a constatação da existência de intergêneros profissionais, como um conceito complementar ao de gênero da Clínica da Atividade.

Palavras-chave: trabalho em contexto de serviço público; planejamento e gestão estratégica de instituições públicas de ensino; Clínica da Atividade; gênero profissional; intergênero profissional.

Abstract

In recent decades, public administration has been marked by the riset of managerialism in a neoliberal economic context characterized by precarious employment. Public universities have adopted management models guided by discourses of performance, excellence, and productivity. Given this scenario, the objective of this study is to conduct an analysis of work, from the perspective of a team involved in the strategic planning and management of a public higher education institution. To this end, the theoretical and methodological framework of the Activity Clinic is used to define, analyze, and problematize the elements that characterize this work, with an emphasis on both contributory aspects and obstacles to its realization. The specific objectives are: to promote transformations in work activities in the context in question, identifying the elements of professional *praxis* that favor and/or hinder self-recognition and the precarization of work and the worker, and the relationship between it and the quality of labor performance; to analyze the dialectical relationship between the activities and the genres of the occupations that reference the team's work, portraying their impact on the collective; to contribute conceptually to the Activity Clinic based on the context in question; and contribute to the intensification of the discussions regarding strategic public university management, based on the perspective of the Clinic adopted, in terms of the analysis of the processes of carrying out work activities. The method included individual semi-structured interviews and a group debate on their responses, as well as photo workshop and instruction to the double, conducted with employees of a public university. The analysis of all the material obtained was based on analytical tools provided by the Activity Clinic, with the additional support from Thematic Analysis. The main findings, which impacted the quality of work, the worker, and the institution itself, were: a modification in a specific activity and the changes observed in other employees'

activities throughout the clinical experience; the recommendation, made by the subjects, that work analyses be carried out in unit contexts and in the university's strategic management , in the latter through periodic review of the institutional strategy, revising documents such as plans, policies, and regulations; the assessment of the suitability of the hybrid (in-person and remote) work modality for the team and its activities, including as a tool for maintaining the collective formed; the intertwining of forms of precarity/precarization and (self-)recognition for the health of work and the worker; and the confirmation of the existence of the professional intergender, as a complementary concept to the gender concept of the Activity Clinic.

Keywords: work in the context of public service; planning and strategic management of public educational institutions; Activity Clinic; professional gender; professional intergender.

Lista de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – Encontro com os servidores 92

Figura 1 – Foto 1 Coletiva 163

Figura 2 – Foto 2 Coletiva 166

Figura 3 – Foto 1 tirada por Serv 3 170

Figura 4 – Foto 2 tirada por Serv 3 171

Figura 5 – Foto 1 tirada por Serv 4 174

Figura 6 – Foto 1 tirada por Serv 2 176

Figura 7 – Foto 2 tirada por Serv 2 176

Figura 8 – Foto 1 tirad apor Serv 1 178

Figura 9 – Foto 2 tirada por Serv 1 178

Figura 10 – Foto 2 tirada por Serv 4 183

Lista de Siglas

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
AT	Análise Temática
BSC	Balanced Scorecard
CPA	Comissão Própria de Avaliação
E	Entrevista Individual
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
F	Encontro Final
FHC	Fernando Henrique Cardoso
I	Instrução ao Sósia
IaS	Instrução ao Sósia
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
OF	Oficina de Fotos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PG	Plano de Gestão
PGD	Programa de Gestão de Desempenho
RH	Recursos Humanos
SE	Socialização das entrevistas
TAE	Técnicos Administrativos em Educação
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Apresentação

"O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem".

(Guimarães Rosa, *Grande Sertão Veredas*).

O presente estudo teve sua ideia inicial formulada a partir do dia a dia de trabalho da sua autora, servidora da instituição *locus* da pesquisa, qual seja uma universidade federal do Nordeste brasileiro. A pesquisadora desta tese é integrante de uma equipe de servidores diversa, qualificada e que trabalha com a alta gestão universitária com foco no planejamento e na gestão institucionais, os quais são fundamentais para o adequado funcionamento da Universidade, para a garantia de sua excelência acadêmica, da adequação dos rumos a serem tomados e do seu contínuo desenvolvimento.

Dentro dessa realidade laboral de acentuado peso institucional e diante da própria relevância da universidade na sociedade, a autora interessou-se em contribuir com esse contexto e seus trabalhadores. Colocar em evidência os trabalhadores, aqueles que dão vida às ações realizadas e as conhecem profundamente, apresentou-se como sendo uma forma assertiva de cuidar desses sujeitos e do trabalho. Dessa forma, foi pensada a Clínica da Atividade como sendo a norteadora deste estudo, entendendo que com ela é possível proporcionar ao coletivo de trabalho a experiência de uma clínica voltada à análise de sua atividade, na qual ocorre o deslocamento analítico por parte desse coletivo de suas funções corriqueiras, de forma a poder observar e analisar seu trabalho em uma outra perspectiva e, a partir dela, repensá-lo e refletir sobre suas (im)possibilidades e seus caminhos.

A realização desse intento motivou o presente projeto de doutorado em psicologia, área de formação da pesquisadora, no qual, ressalta-se, a Clínica da Atividade pudesse ser aproveitada pelos trabalhadores, incluindo, em alguma medida, por ela mesma, e abarcando contribuições relevantes para suas práticas, suas subjetividades e seu coletivo a partir dessa experiência. Há também a expectativa de que tais contribuições sejam aproveitadas pela instituição, especialmente no que diz respeito ao planeamento e à gestão, tendo em vista a importância dessas áreas e o pressuposto factual de que são seus trabalhadores que a fazem pulsar — sendo a análise justamente sobre o trabalho —, além de servir como um estudo colaborador ao próprio campo de conhecimentos das Clínicas do Trabalho, mais especialmente da Clínica da Atividade.

Algumas perguntas embasaram esse interesse, considerando que a avaliação pessoal pela pesquisadora sobre o trabalho do grupo *a priori* era de que a equipe já fazia um trabalho de qualidade, mas sem saber como esse trabalhar era vivido por eles, pensou-se em cuidar desses trabalhadores por meio da possibilidade de fazê-los cuidar do trabalho, o que poderia aprimorá-lo e promover uma análise frutífera para outros rumos e novas saídas. Alguns questionamentos surgiram: Como estão os servidores diante da dinâmica que vai do trabalho prescrito ao trabalho efetivamente realizado? O que promoveria ou impactaria esses sujeitos como trabalhadores e suas atividades laborais? Quais seriam os obstáculos a esse trabalho e como superá-los? Existe algum nível de precarização e, se sim, como enfrentá-lo? Como a configuração da equipe e seus diferentes gêneros de formação e cargos interfeririam nas atividades de planejamento e de gestão? Será que a avaliação prévia do trabalho como sendo bem feito se confirmaria?

Diante de tais questionamentos, mas confrontados com os limites concretos de uma investigação para o tempo de um doutorado, dentre eles o limite temporal de em média quatro anos para a conclusão da tarefa, elaborou-se uma questão central de pesquisa possível para este

estudo, a qual ainda será retomada nestes escritos e que pode ser expressa nos seguintes termos: *O que é e como se dá o trabalho com o planejamento e com a gestão estratégica sob a ótica de seus trabalhadores em uma Universidade Federal?*

Antes de sua retomada, que precede imediatamente os objetivos da pesquisa, o texto terá sua introdução com a fundamentação e os operadores teóricos considerados necessários da Clínica da Atividade. Em seguida, buscou-se oferecer uma contextualização da história da gestão no Brasil e no ambiente universitário e do trabalho e sua precarização, a fim de apoiar a inteligibilidade do que foi planejado para o estudo e dar suporte teórico às discussões que se seguiram por parte dos trabalhadores. Posteriormente, há um texto de maior embasamento da justificativa do presente estudo e, finalmente, são descritos o objetivo geral e os específicos. O método, como caminho operacional para a construção de respostas à questão formulada, é então apresentado e detalhado e se encaminha, então, para a seção de discussão dos achados clínicos tendo em vista os objetivos elaborados. A penúltima seção é a de considerações finais e fechamento deste estudo, sendo a última a de referências bibliográficas.

Espera-se que o universo do trabalho e os trabalhadores possam ser os destinatários principais de todo e qualquer benefício que esta pesquisa possa gerar. Também é expectativa que o leitor interessado na temática possa beneficiar-se das reflexões advindas do presente trabalho e que este estudo o ajude, em alguma medida, na construção do seu conhecimento.

1 Introdução

"Mas ele desconhecia
Esse fato extraordinário:
Que o operário faz a coisa
E a coisa faz o operário".
(Vinícius de Morais, *Operário em Construção*).

1.1 Fundamentos de uma Clínica da Atividade

O trabalho e a sua qualidade, sucesso profissional e saúde/precarização/adoecimento do trabalhador são temas cujo entrelaçamento é complexo e de mútua reverberação (Clot, 2006a, 2006b, 2008, 2010a, 2010b, 2012, 2013; Da Rocha Falcão et al., 2023). Eles são temas de debate em várias áreas e de muito interesse à sociedade atual, e são inúmeras as preocupações que os cercam e as discussões sobre o que neles interfere.

De acordo com Clot (2012), acessar a qualidade do trabalho e os seus atributos é condição não só para o êxito organizacional, mas também para a promoção de uma melhor experiência laboral para o trabalhador, o que estaria na base de seu desenvolvimento pessoal e sua saúde mental. Portanto, ao contrário de um possível pensamento corrente, saúde e performance não são necessariamente incompatíveis, mas possuem nuances a serem observadas e debatidas ao longo deste texto. Nas palavras desse autor, "um trabalho bem feito é o traço de

união entre a performance da companhia e a saúde dos empregados"[1] (Clot, 2012, p. 1), sendo a eficácia profissional "fonte de saúde no trabalho quando a *performance*[2] não é reduzida à abstração dos números"[3] (Clot, 2013, p. 2). Para além do reconhecimento organizacional, os trabalhadores precisam ter a chance de colocar em debate as discordâncias profissionais no âmbito de seus coletivos, e de, eventualmente, construir o sentimento de orgulho sobre si mesmos, em termos do trabalho (bem) feito realizado ou a realizar.

Partindo do que foi declarado, é necessário destacar a importância do trabalho para a própria existência humana. Rios e Rossler (2017), baseados na psicologia histórico-cultural, especialmente nos estudos de Vygotsky e de Leontiev, afirmam que o trabalho é a base do desenvolvimento psíquico, sendo transversal em toda a vida das pessoas, e a principal atividade na fase adulta. Entende-se aqui o conceito de desenvolvimento, a partir de Vygotsky (2008), como um movimento que acompanha a evolução social e é ativo, concreto, cultural e histórico, submetido às premissas do materialismo histórico, da mesma forma que os demais fenômenos que atravessam a sociedade humana. Cada instante desenvolvimental é único e irrepetível, consequência da interpenetração de elementos individuais e de componentes transidividuais, a qual é mediada pelos processos de apropriação das objetivações realizadas (Martins & Eidt, 2010).

Dentro dessa mesma perspectiva em psicologia, o elemento fundamental do desenvolvimento psíquico é a interação e a sua mediação. O processo depende, portanto, de

---

[1] Tradução livre, por parte da autora, do original em francês: "Le 'travail bien fait' est le trait d'union entre performance de l'entreprise et santé des salariés" (Clot, 2012, p. 1).

[2] É valioso comentar que o termo *performance*, utilizado, é de uso recorrente no capitalismo atual e dentro da Psicologia Organizacional. Todavia, no âmbito da Clínica da Atividade (fundamento basilar desta tese), não tem sua validação condicionada e restrita ao rendimento, à produtividade, aos resultados — especialmente, os quantitativos — e às metas alcançadas, como é perceptível na própria afirmação evidenciada de Yves Clot, estando a performance intimamente vinculada ao trabalho bem feito e relacionada à saúde e ao cuidado com o trabalhador e o ofício. Algumas sugestões de referências, dentre outras, que ajudam a pensar sobre o assunto: Clot (2013), Bendassolli (2012), Bendassolli e Soboll (2011). Os conceitos de trabalho bem feito, saúde e ofício são objetos de reflexões desta escrita no seu decorrer.

[3] O destaque em itálico do trecho é da própria referência.

atividade social, de ser mediado por instrumentos construídos pelos seres humanos e que se colocam entre o sujeito e o objeto de sua atividade, sendo o mediador primordial — como defende Vygotsky (2008) — o sistema de signos da linguagem, elemento fundante no desenvolvimento humano, do seu psiquismo e do seu comportamento.

Como se extrai dos estudos de Vygotsky (2007, 2008, 2014), a mediação simbólica por meio da linguagem distingue os seres humanos dos outros animais, permite e estrutura a dialogicidade, ideia central na psicologia histórico-cultural para compreender como esse desenvolvimento ocorre. A dialogicidade, embasada na perspectiva vygotskyana citada, refere-se à ideia de que a consciência, o pensamento e a linguagem não são fenômenos individuais e isolados, mas sim construções sociais que se manifestam e se desenvolvem por meio da interação com o outro, por meio do diálogo. Em essência, a dialogicidade é o princípio de que o sujeito é o que é por causa do diálogo com o mundo e com as pessoas que o cercam.

É por meio do diálogo que se desenvolve a consciência e a relação com a realidade, pois o pensamento é essencialmente uma fala interna, um diálogo consigo mesmo. A fala social, expressa e observável no aprendizado, é o ponto de partida para o desenvolvimento da fala interna, que, por sua vez, é a base do nosso pensamento. A dialogicidade, dentro da psicologia histórico-cultural, é, então, muito mais do que a simples troca de palavras. É um princípio epistemológico que entende a mente humana como germinante nas e das interações sociais e que o desenvolvimento é um processo colaborativo e fundamentalmente dialógico (Vygotsky, 2007, 2008, 2014; Clot, 2003, 2014).

O desenvolvimento humano, como já afirmado, é um processo mediado que, além da linguagem, vai se utilizando de outros instrumentos e mediadores que o promovem. E um ganho desenvolvimental importante ocorre quando o indivíduo torna-se trabalhador, ocupando um novo espaço social (Facci, 2004; Clot, 2006b; Rezende & Christo, 2018). O trabalho, nesse contexto, é entendido também como uma maneira crucial de mediação (sendo ele mesmo

mediado) do homem com a natureza e a sociedade, produtor de sentidos e significados[4] (Vygotsky, 2014; Bendassolli & Coelho-Lima, 2015).

No entanto, conforme Martins e Eidt (2010), a atividade laboral pode ser desenvolvida sob circunstâncias alienantes, quando não existe acordo entre seus conteúdos objetivo e subjetivo, ou seja, entre o significado social do trabalho e o seu sentido. A atividade, nesse caso, não se apresenta como terreno para o desenvolvimento completo das faculdades humanas; pelo contrário: "unilateraliza e deforma o indivíduo" (Martins & Eidt, 2010, p. 677).

A partir disso, é possível dizer que o labor é tanto condição para humanização quanto para desumanização e que ele, dialeticamente, permite uma potencialidade contraditória, na qual o trabalho é alienante, mas também meio de afirmação humana e instrumento de libertação das estruturas e instituições que o induzem à alienação (Martins & Eidt, 2010). O trabalho, assim, compreende tanto manifestações de sofrimento quanto de esforço vital e potencial transformador, com mecanismos de mobilização subjetiva para desimpedimento, resistência e resposta (Lhuilier, 2011; Pujol & Gutiérrez, 2019).

Nesse ponto, cabe esclarecer um pouco a respeito da ideia de dialética usada neste estudo, cujo embasamento histórico-cultural e da Clínica da Atividade está a se apresentar. A dialética, nesse contexto teórico, é o princípio filosófico e metodológico de convivência de contrários que fundamenta a compreensão do desenvolvimento humano e da realidade. Em vez de ver o desenvolvimento como uma simples soma de habilidades, com uma evolução suave e contínua, a dialética o enxerga como um processo de mudanças qualitativas, saltos e contradições (Vygotsky, 2007, 2008, 2014). A dialética é uma base teórica que permite analisar

[4] É possível extrair do ferramental teórico histórico-cultural que sentidos e significados são parte do mesmo fenômeno, o qual é mediado pela atividade. Os significados relacionam-se às narrativas sociais, aos conceitos comuns e coletivos disseminados na cultura; já os sentidos são as apropriações singulares dos significados pelos sujeitos. Sugere-se, para aprofundamento teórico, a referência base e fundamental de Vygotsky (2014) e o artigo de Bendassolli e Coelho-Lima (2015), focado na temática.

os fenômenos desenvolvimentais humanos e os fenômenos sociais, não como algo estático ou linear, mas como um processo dinâmico de tensões, transformações, contrassensos e superações.

Pensando naquilo que é potencialidade no contexto laboral, as Clínicas do Trabalho — mais especialmente, o dispositivo teórico-metodológico denominado, por Yves Clot, *Clínica da Atividade* — preconizam a ação sobre o contexto profissional e procuram meios para o desenvolvimento da atuação dos operadores/trabalhadores sobre si e sobre o seu campo profissional, focando os estudos e a atuação na relação entre trabalho e subjetividade (Clot, 2006a; Bendassolli & Soboll, 2011). A pretensão é valorizar a ação dos coletivos e a transformação do trabalho, sendo a Clínica não apenas para conhecer, mas também e principalmente para agir. Dessa forma, constitui-se um dispositivo de ação, mas que pode contribuir para o conhecimento científico, em que os trabalhadores são observadores e interpretadores, não se reduzindo a objeto de observação e de interpretação de outrem, como indica Clot (2006a).

Diante do exposto, destaca-se, novamente, a noção de dialética. Ela, inserida nesse meio, para a Clínica da Atividade, expande-se do conceito filosófico ao metodológico para ser norteadora de intervenção no trabalho e nos trabalhadores, contribuindo no desvendar e na compreensão das contradições que impulsionam a atividade humana e que, ao mesmo tempo, podem gerar sofrimento. Ao tornar essas contradições visíveis, a Clínica da Atividade visa capacitar os trabalhadores a agirem sobre sua própria atividade e, assim, desenvolverem seu poder de agir e sua saúde (Clot, 2006b, 2010a, 2014).

Portanto, o que se tem — para além de mais uma abordagem do trabalho como psiquicamente tóxico, nocivo, adoecedor e preocupada com as dores que ele envolve — é o transbordamento em direção aos processos criativos e construtivos do sujeito, rumo à capacidade de mobilizar, agir e resistir diante de sua situação laboral (Bendassolli & Soboll,

2011). Nesse âmbito, o entendimento da relação entre o trabalho e a subjetividade é amplo e situado na atividade de trabalho como manancial contínuo de reformulação de novas configurações não só do próprio trabalho, mas também do viver (Osório, 2010). A Clínica da Atividade se mostra, então, como lugar de possibilidade privilegiada de interlocução para aqueles que almejam providências mais eficazes em relação ao desenvolvimento e à saúde do trabalhador. Portanto, o trabalho é entendido como atuante no desenvolvimento psíquico, tanto em relação à saúde quanto no que se refere ao "poder de agir" do trabalhador, estando os dois intimamente relacionados (Bendassolli, 2011; Brandão & Lima, 2019); um tema, aliás, que será resgatado e explicado mais adiante.

Para além da elaboração teórico-dedutiva, essa Clínica é interventiva, de acordo com Bendassolli (2011), não por ser obrigada a dar respostas às solicitações da organização produtiva ou a transferir tecnologias ao contexto do trabalho, mas, principalmente, porque está empenhada nas respostas às questões experienciadas, objetiva e subjetivamente, pelas pessoas nas situações laborais. Ainda seguindo essa referência, um dos alvos dessa ação clínica é a mudança das condições concretas de trabalho e o empoderamento do sujeito diante do sofrimento, dos bloqueios e das interdições. O trabalho constitui-se como meio (mediador simbólico) de acesso ao sujeito e como elemento fundamental à transformação social e à sua própria transformação pessoal.

Alguns conceitos são essenciais ao entendimento desse campo de análise do trabalho. Uma ideia basilar, segundo Pinheiro et al. (2016), para a análise francófona do trabalho, na qual a Clínica da Atividade tem suas fontes, é a de que não existiria identidade rigorosa entre o que as organizações estabelecem para o profissional e o que acontece na prática quando ele assume e concretiza suas ações. Baseado nessa referência, o primeiro aspecto mencionado se insere no domínio de problematização da *tarefa* ou *prescrição*, que se refere às orientações básicas, instruções, atribuições do trabalho, o que é esperado formalmente, frequentemente imputado

pela instituição. O segundo aspecto refere-se ao que é feito de fato, à *atividade* propriamente dita — na Ergonomia com enfoque situado no *modus operandi* do trabalhador — ao também chamado *trabalho real*, cuja ênfase na Psicodinâmica do Trabalho é sobre os discursos e as falas do sujeito (Guérin et al., 2001; Dejours, 2004).

Deve-se, ainda, considerar um ponto teórico crucial: a diferença entre trabalho real e o real do trabalho. Antes, porém, cabe compartilhar a compreensão do que se nomeia trabalho, sendo esse não limitado ao emprego, à institucionalização econômica. Muito além disso, ele é atividade dirigida, transformadora da realidade e daquele(s) que a realiza(m), com a construção de significados e sentidos particulares e sociais (Bendassolli & Soboll, 2011). Seguindo esses autores e retornando à distinção mencionada, é preciso, para apreendê-la, conceber o hiato entre o prescrito e o que é efetivamente realizado (trabalho real), pois existem sempre adaptações, torsões, questionamentos e resistências por parte do trabalhador, o qual procura dar conta das normas prescritas na tentativa contínua de captura plena do que é previsto nos regulamentos, preceitos, procedimentos e guias. Entretanto, o imprevisto/inesperado impõe-se e é possível observar a emergência da função do sujeito e do coletivo como autores do ato laboral.

Dito isso, verifica-se que a atividade concretizada pelo sujeito, o trabalho realizado, é uma pequena parte de tudo que era possibilidade de se fazer e não o foi, o *real da atividade*. O real do trabalho/atividade ultrapassa, portanto, o realizado, abarcando o que é impedido, os fracassos, o que não é feito, o que se gostaria de fazer, o que se deveria fazer, o que poderia ter sido feito, o que é necessário de se refazer e até o que se faz para não fazer aquilo que é preciso ou ainda o que é feito sem querer (Clot, 2006b; Silva et al., 2016; Silva, 2017; Brandão & Lima, 2019).

A Clínica da Atividade, é conveniente aqui salientar, vai além das distinções entre tarefa e atividade, trabalhos prescrito e real, colocando a atividade e a subjetividade no cerne da análise, intrinsecamente relacionados (Lhuilier, 2011; Pinheiro et al., 2016). Não se negam as

contradições e as incoerências, mas, no sentido inverso, enxerga-se que o poder de agir dos sujeitos — condição de existência saudável — é a capacidade de criação e de recriação, capacidade de o ser humano afirmar-se diante do real da atividade e frente às oportunidades de, dentro do(s) coletivo(s) de trabalho a que se vincula, elaborar os contrassensos e dilemas enfrentados no exercício do ofício (Bendassollli, 2011). O poder de agir é heterogêneo e fluido, pode ser maior ou menor, a depender da vivência de cada trabalhador em relação à variação funcional entre sentido e eficiência da ação — vale salientar, impactada pela organização do trabalho — e é nessa relação em que acontece o dinamismo/eficácia da atividade (Clot, 2010a).

A dinâmica entre sentido e eficácia da atividade está também relacionada ao entendimento de oficio (*métier*), o qual não se reduz a uma prática ou atividade ou profissão (Clot, 2010a, 2013). Ele é definido por Clot (2013) como uma discordância criativa ou destrutiva entre as quatro dimensões — pessoal, interpessoal, transpessoal e impessoal — de uma arquitetura essencialmente social com funcionalidade psíquica interna. O *métier* funciona como instrumento de ligação-desligamento a, continuamente, sustentar e refazer a relação entre as instâncias citadas. O ofício é ativo e vivo; logo, estruturalmente, ele é contexto de conflito (Clot, 2010a).

Tomando como base Clot (2010a, 2013, 2017), o ofício é impessoal do ponto de vista da tarefa ou da prescrição, que, mesmo sendo o que há de mais descontextualizado (no sentido de aplicável a uma gama de situações), é imprescindível à organização oficial do trabalho, pois é o que o prescreve e o sustenta nas organizações e instituições. É pessoal, porque precisa da atuação de um sujeito, o que torna o ofício singular, composto por atividade real, exposta ao imprevisível e a adaptações. Ao mesmo tempo, é interpessoal na medida em que o trabalho é social: ocorre no bojo de um coletivo de trabalhadores e não depende de um único profissional, mas do seu plural (o coletivo referido); além disso, realiza-se em uma atividade, necessariamente, dirigida (a si, ao objeto, a outrem inclusive). Por fim, ele é transpessoal, pois

é histórico-cultural, tem sua história construída pelas diversas pessoas que viveram o ofício, nas mais variadas situações, de uma época a outra; dessa forma, a razão da transpessoalidade é o chamado "gênero profissional"[5], o qual será novamente abordado e melhor discutido mais adiante. Visto isso, ressalta-se que o ofício (*métier*) "não é inteiro em lugar nenhum, nem na atividade, nem na tarefa, nem no coletivo. Vivo, ele transita em todos os lugares sobre fronteiras flutuantes" (Clot, 2017, p. 20).

Em uma abordagem teórico-metodológica que considera todas essas ideias e com o intuito de interagir com as pessoas e de acessar o que não é evidente, mas existe como (im)potência, a Clínica da Atividade vem desenvolvendo métodos interativos e interventivos, autoconfrontações simples e cruzadas e Instrução ao Sósia (IaS), sobre os quais se discorrerá na seção "Metodologia". Por enquanto, cabe destacar, como afirmam Brandão e Lima (2019), que essas "ferramentas" orientam a intervenção, procurando construir condições de funcionamento, de natureza histórico-desenvolvimental, que são a base para estabelecer relações com os envolvidos, quais sejam: trabalhadores, sindicatos e/ou associações, sistemas hierárquicos etc. Uma composição metodológica que se dirige à finalidade maior dessa Clínica: o desenvolvimento da atividade e a transformação da organização do trabalho.

Partindo do pressuposto de que o trabalho é continuamente reconstituído a partir do conceito de atividade (Clot, 2006b; Clot, 2017; Bendassolli, 2011), nessa abordagem, tal conceito tem como referência a já mencionada teoria psicológica histórico-cultural, especialmente de Vygotsky e Leontiev, e está associado à tradição francófona da Ergonomia e da Psicopatologia do Trabalho. A atividade, nesse caso, faz exigências ao sujeito: a todo momento, requisita planejamento da ação, sua organização e previsão de suas consequências,

[5] Embora a autora reconheça a maior amplitude do termo ofício em relação à "profissão", neste projeto, optou-se por usar "gênero do ofício", "gênero social do ofício" e "gênero profissional" como sinônimos, pois também foi percebido o uso sem distinção nas referências aqui utilizadas.

seja para o contexto, seja para o objeto da atividade, ou ainda para o produto criado. Possui a dimensão objetiva de produção, mas também a subjetiva, integrando as duas e participando do processo de externalização e internalização de forma ativa. Ela tem vertente consciente, permitindo ao sujeito falar sobre ela, bem como é intencional e direcionada (Clot, 2003, 2014; Bendassolli & Coelho-Lima, 2015). Ademais, "a atividade é sempre um conflito entre várias atividades possíveis" (Osório, 2010, p. 42), visto que são feitas escolhas de intenções, caminhos, formas, ações sujeitas aos mais variados contextos que limitam e se abrem de maneiras diversas, gerando concorrência entre as mais variadas alternativas a se seguir.

A atividade laboral é ainda concebida com três direções: a do próprio sujeito, que carrega, na sua *práxis*, sua subjetividade e questões de toda ordem das diversas esferas da vida; aquela referente à atividade de outrem, visto ser o trabalho perenemente coletivo e compartilhado, resposta à atividade alheia e eco de outras atividades; e a que se refere ao objeto da atividade, englobando, como visto anteriormente, o que foi efetuado e o que ficou suspenso, irrealizado (Clot, 2006b; Bendassolli, 2011). O trabalho é, então, conforme Bendassolli e Coelho-Lima (2015), concretizado pela atividade, mas é mais amplo que ela, sendo "uma atividade dirigida pelo sujeito, para o objeto e para a atividade dos outros, com a mediação do gênero" (Clot, 2006b, p. 97).

O gênero profissional é justamente o mediador entre a tarefa prescrita e a atividade. Também nomeado de gênero social do ofício, configura-se pelos modos compartilhados de realizar a atividade, uma linguagem profissional partilhada entre os trabalhadores para conseguirem trabalhar, mesmo diante das dificuldades e, por vezes, apesar da organização prescrita da atividade (Clot, 2010a). O gênero é formado por e formador de um referencial comum e não pode ser reduzido à soma de referenciais individuais, pois ele atravessa o coletivo e a história no sentido de que é de todos e, ao mesmo tempo, não pertence a ninguém (Clot, 2010a; Osório, 2010). Mobilizado pelos coletivos de trabalho, o gênero assume uma função

psicológica essencial: contribui do ponto de vista organizacional e é um recurso para a ação de cada trabalhador (Rezende & Christo, 2018).

Ainda em termos do conceito de gênero profissional, cabe mencionar que ele é um referencial comum de conhecimentos operativos, de habilidades necessárias à efetivação do trabalho, edificado a partir de regras organizadas histórica e culturalmente pelos coletivos, inscrevendo um saber-fazer e constituindo um verdadeiro patrimônio não escrito, memorável e mutável de elaboração comum do/por/no coletivo de ofício (Clot, 2010a; Barros et al., 2014; Osório, 2010). Clot (2010a) aponta-o como a parte tácita da atividade, constituída de um conjunto de avaliações anteriores dos próprios trabalhadores, o qual reúne esses sujeitos em condições reais, fazendo com que saibam o que realizar, sem precisar re-especificar a tarefa a cada vez que ela se apresenta, funcionando como uma espécie de prova de eficácia diante do real. Como é possível constatar, o conceito refere-se a movimento, não a estado fixo, permitindo processos de singularização, de maneira que possibilita a realização da atividade em prol do bem comum a partir da mobilização subjetiva dos sujeitos e, assim, "a análise do trabalho nos situa diante da estilização dos gêneros em situação, num processo sempre inacabado" (Barros et al., 2014, p. 151).

Em breve será retomada a questão da "estilização" citada; antes, porém, é importante esclarecer a função do coletivo como sendo essencial ao fortalecimento do gênero. Os coletivos relacionam-se com as culturas de ofício, os gêneros profissionais, e ainda são um vetor político de arranjo e de defesa de interesses compartilhados (Clot, 2006b; Clot, 2010; Bendassolli & Coelho-Lima, 2015). No entanto, o coletivo não representa uma simples união de pessoas, e sim os pontos de discordância entre elas, sendo que "a controvérsia é a fonte do coletivo, não o contrário" (Clot, 2008, p. 66). As confrontações, os tensionamentos e as discussões precisam, nos coletivos, de quadros dialógicos que desenvolvam o conflito de forma salutar para o trabalhador e a qualidade do seu fazer laboral. Quando, diferentemente disso, está ausente essa

união conflituosa, os coletivos não estão fortes e os trabalhadores são isolados sem os recursos genéricos disponíveis para a ação, ocorre dificuldade em transformar a experiência, acontece a fragilização dos sujeitos, dos seus coletivos e de sua potência para agir (Coimbra & Barros, 2016; Clot, 2008).

O desenvolvimento do gênero por meio dos debates é favorecido pela análise da atividade. Isso ocorre porque tal análise é constituída, assim expõem Coimbra e Barros (2016), exatamente pelos diálogos e embates estabelecidos entre o sujeito e o seu trabalho, entre trabalhador e investigador, entre o trabalhador, seu coletivo e si mesmo. A análise enxerga o trabalhador como também o analista investigador, ou seja, o trabalhador se torna também um analista pesquisador, a fim de que este compreenda a maneira com que utiliza os recursos para a atuação profissional. Barros et al. (2014) afirmam que o gênero deve ser tratado como um diafragma com graus de abertura, capaz de expandir e retrair a expressão dos planos pessoal, interpessoal e transpessoal.

É preciso, pois, agora, retornar à questão da estilização do gênero profissional para se entender que o gênero não é uma simples reprodução de históricas orientações e práticas, mas, de acordo com Clot (2010a), ele engendra o estilo de cada sujeito ou a forma individual de lidar com a memória coletiva do trabalho. Essa ação, no entanto, ao mesmo tempo em que promove invenção, renovação e renormatização, é relativa e continua harmônica a toda a cultura compartilhada, mantendo sua legitimação. O estilo é o espaço de expressão de particularidades em meio ao comum, à possibilidade de ajustes às demandas das diversas situações laborais, mantendo, inclusive, como afirmam Rezende e Christo (2018), o gênero com vida, desenvolvendo-o a partir de variantes de modos corriqueiros e consagrados de agir e expandindo os recursos coletivos para a ação (Osório, 2010). Esses autores ainda expõem que os estilos podem ser uma apropriação subjetiva eficaz caso sejam condicionados ao conjunto de avaliações partilhadas do gênero profissional e, quanto mais robusto este, maior a

disponibilidade de estilização do sujeito e do coletivo, mais amplo é o horizonte para se correr riscos e trabalhar de novas maneiras, gerando outras oportunidades para a atividade.

A(s) estilização(ões), como referido, pode(m) chegar ao nível de renormatização, isto é, mudanças de normas formais e informais no trabalho e, quando isso acontece, existe uma consequência coletiva, por vezes, também organizacional. Esse processo costuma não ser automático e demanda negociação, o que significa que uma ação estilizada para se tornar norma tende a passar pelo debate (bem ou malsucedido) com instâncias coletivas, como com os pares, as hierarquias, as instituições reguladoras etc. Esse tipo de debate, quando mobilizado, pode estar carregado (e daí sua importância) de questões ligadas aos critérios de qualidade do trabalho, da saúde dos trabalhadores e da organização do trabalho.

Faz-se, então, pertinente voltar à questão do trabalho bem feito (para a qual ainda se retornará *a posteriori* a fim de maior aprofundamento). Neste momento, cabe ressaltar que, para que ele ocorra, preservando a saúde do trabalhador, é necessário defender a vida do ofício, evitando a interdição do movimento entre as atividades reais pessoais e interpessoais, a história coletiva transpessoal e as tarefas prescritas impessoais. É preciso sempre conservar o devir de cada prescrição, admitir os embates e as controvérsias do trabalho como algo intrínseco, funcional e potente, forçando os limites do ofício face ao real da atividade e permitindo a invenção profissional coletiva (Clot, 2013; Pujol & Gutiérrez, 2019).

Baseado em Lhuilier (2011), Bendassolli (2011) e Bendassolli e Da Rocha Falcão (2013), define-se aqui o pressuposto: para que haja êxito de fato, é fundamental existir desenvolvimento (da pessoa e de seu trabalho), ou seja, a existência de um caminho aberto e inacabado, permeado pelo real do trabalho, recheado pelas pressões de eficiência (relacionada à economia de tempo e de energia na realização adequada do trabalho) e de significado e sentido (elaboração constante dos motivos e porquês da atividade); no qual sempre haverá perdas, mas o trabalho bem feito será a resultante de eficácia nesse processo. É nesse trabalho que reside a

possibilidade de “reconhecer-se individual e coletivamente, sintonizado com uma história profissional que se persegue e pela qual cada um se sente responsável” (Clot, 2010a, p. 15)

A trajetória teórica vai integrando, entre si, a ideia de trabalho, saúde e do poder de agir e os vincula, ao contrário do que se pode pensar, não à tranquilidade do consenso constante, à negação do conflito, mas à prática do debate profissional (Clot, 2013; Clot, 2017). Entendendo que o trabalho implica não só o uso, como também o desenvolvimento das funções cognitivas superiores, tem-se como possibilidade — a partir das contradições, das discussões acerca da qualidade do trabalho em todas as suas implicações, do pertencimento a um coletivo, do fortalecimento/ampliação do poder de agir — a permissão para, por meio da atividade laboral mesmo em condições consideradas socialmente como desprovidas de sentido e de eficiência (contextos que podem ser integrados como perfazendo “trabalho sujo[6]”), ocorrer o desenvolvimento da inventividade, da sagacidade prática, e a viabilidade de produção de sentidos e significados para e pelo sujeito (Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013).

Arremata-se, na sequência, que a saúde do trabalhador diz respeito a um processo dinâmico, e não a um estado, à sua totalidade — abarca o conjunto de elementos físicos e psicossociais (Pujol & Gutiérrez, 2019) — e é mais do que a inexistência de enfermidade, porque ela pode ser perdida antes mesmo do adoecimento. Como afirma Clot (2010a), a atividade pode estar vazia de sentido por parte do trabalhador, pois o que importa para ele, o que é válido, não faz relação com os objetivos da ação, estando abafados, em suspensão. Consequentemente, desvitaliza-se a atividade e se amputa o poder de agir e, diante de um cenário como esse, arremata Clot (2017): “A passividade que se impõe aos sujeitos diminuídos por um ‘trabalho nem feito, nem a fazer’ envenena uma existência profissional abortada” (p.

[6] Definição — retomada posteriormente — trabalhada na referência de Bendassolli e Da Rocha Falcão (2013), para a qual se sugere a leitura.

18), causando uma espécie de fadiga do não propósito, o esforço exaustivo do trabalho sem razão (Clot, 2012).

Georges Canguilhem, uma das referências cruciais para a Clínica da Atividade, vai ao encontro da compreensão de saúde aqui posta. Definitivamente, não é pretendido, aqui, trazer sua defesa teórica em profundidade, somente contextualizar minimamente essa questão que lhe é muito cara e que é pensada juntamente com os conceitos de normal e anormal, inclusive, saúde e doença diferenciando-se destes. Convém deixar claro de início que, segundo Canguilhem (2009), não há o normal ou o patológico em si; anomalias e mutações não são, necessariamente, patológicas. Elas representam, na verdade, normas de vida diversas e possíveis. Normas que não se sustentam em termos de estabilidade, fecundidade e variabilidade de vida, quando comparadas a outras, são consideradas patológicas, mas, se são equivalentes ou demonstram superioridade nesses termos, serão percebidas como normais. Destarte, a saúde, por comportar muitas dessas normas fecundas, é entendida como um sentimento de ser capaz, vivo e ativo, de instigar novas normas (Canguilhem, 2009; Clot, 2010a). Assim, o que se considera normalidade e patologia depende de como, em determinado contexto, está posta a normatividade.

Logo, para Canguilhem, não há uma simples oposição entre saúde e doença, mesmo do ponto de vista biológico/fisiológico. Clot (2010a) interpreta Canguilhem ao afirmar que “a doença é uma expressão da vida” (p. 109), a doença participa da saúde, mas destaca que não se confundem. Diferentemente de uma simples dicotomia, a saúde não é a ausência ou o esquecimento da doença, é sim um novo uso dessa última, transmutada em uma nova função na vida do ser humano. Os dois estados, distintos entre si, porém distantes de serem absolutamente dicotômicos, podem se distinguir quantitativa e qualitativamente (Canguilhem, 2009), entretanto, a investigação de um estado saudável ou patológico depende do próprio ser, cujo todo precisa estar em primeiro plano, suas experiências, história de vida, suas relações em

conjunto com o meio, sendo necessário ouvir o sujeito para entender sua clínica e entender as ideias dominantes do meio social para se entender o que é chamado de doença. Não existe sintoma separado da totalidade indivisível dos seres completos e concretos e tudo com o que ele faz relação.

Com isso, o olhar cuidadoso é fundamental para evitar o engano, pois, se o movimento de defesa do organismo — inicial ou aparentemente uma expressão de saúde frente a uma possível ameaça — o aprisiona e se a defesa não pode ser superada e a ele impõe uma única norma, diminuindo a atividade, gerando vida contrariada, torna-se patológico, não mais saudável. Canguilhem (2009) defende que, para o ser humano:

> a saúde seja um sentimento de segurança na vida, sentimento este que, por si mesmo, não se impõe nenhum limite. A palavra *valere*, que deu origem a valor, significa, em latim, passar bem. A saúde é uma maneira de abordar a existência com uma sensação não apenas de possuidor ou portador, mas também, se necessário, de criador de valor, de instaurador de normas vitais. (p. 66)

Mais especificamente no âmbito do trabalho, o teórico, ao discutir o livro *Problèmes humains du machinisme industriel*, de Georges Friedman (Canguilhem, 2001), argumenta sobre ser um engodo pensar em racionalização e normalização de maneira puramente técnica e mecânica, baseado em estudos laboratoriais e controlados, visto que o dia a dia laboral não tem o rigor de um experimento e os fatores psicológicos e sociais, individuais e coletivos estão presentes, além dos elementos ambientais e de maquinários. Em tom de crítica ao capitalismo e ao taylorismo, o autor esclarece que a reação operária da época foi de defesa biológica e social e, portanto, uma reação de saúde, pois é preciso se sentir sujeito em seu meio e não mais um objeto na organização. Ser sujeito depende de ter laço pessoal com o trabalho, de qual significação é atribuída a ele, implica em participar da determinação das normas, da racionalização, dos valores, das condições laborais, ou seja, ter, em alguma medida, autoria, ser

criador e autônomo em suas ações, decisões e rotinas trabalhistas. E não seria apenas o trabalhador a ganhar com isso, mas o próprio rendimento de sua atividade também e, por conseguinte, o desenvolvimento das instituições.

A Clínica da Atividade considera essa perspectiva de saúde, especialmente no que concerne à autonomia e ao protagonismo dos sujeitos, mas coloca ênfase na participação coletiva: "Longe de ser um dado natural, a saúde é um poder de ação sobre si e sobre o mundo, adquirido junto dos outros" (Clot, 2010a, p. 111). Ou seja, não é um estado, não é estática, é dinâmica, atividade vital que se relaciona com o que o sujeito pode mobilizar ou não do seu campo pessoal no campo do outro e o que ele consegue utilizar do universo do outro nas suas próprias atividades. A pessoa precisa dos recursos oferecidos pelos outros, pela vida sociocoletiva, pela pluralidade social para enfrentar suas fraquezas e transformá-las em forças. A Clínica da Atividade, tendo como base as ideias de Canguilhem, pressupõe que é preciso ir ao encontro dos pares e, também, da atividade laboral contrariada, pois os recursos da vida saudável estão naquilo que poderia ter sido, na esfera das possibilidades, porque tem, na insatisfação, uma força motriz e, na rígida conservação de si, uma oposição à saúde, sendo preponderante procurar pelas capacidades de ação imprevisíveis (Clot, 2010a).

Ao se tentar reencontrar os deleites do "bem-fazer", faz-se, necessariamente, um caminho fecundo ao "bem-estar"[7] do trabalhador. E o "bem-fazer" (aqui se trata daquele, essencialmente, reconhecido e valorizado pela própria pessoa, a qual também precisa se reconhecer em seu ofício e em tudo que o envolve), conforme aponta Clot (2010a, 2012, 2017), é uma construção — portanto, não natural — e faz relação direta com o desenvolvimento do poder de agir, sendo o fazer bem feito uma força fundamental e salutar ao seu sentimento e ao

[7] Optou-se, neste projeto, por usar o termo como sinônimo de saúde (cuja definição já foi explanada), assim como algumas traduções em inglês e português de escritos de Yves Clot. Como exemplo significativo, indica-se a referência Clot (2012).

estado de “bem-estar”. Destaca-se que o “sentir-se bem”, nessa abordagem, não se remete ao hedonismo ou a um culto ao prazer; como é possível entender a partir do discorrer sobre saúde, fazendo parte desse estado incômodos e mobilizações, que exigem contínuas superações.

Em consonância, Pinheiro et al. (2016) ratificam que a promoção de saúde implica a ampliação de suas forças criativas na reinvenção de si, e o que se mostra um caminho para isso é, talvez de maneira paradoxal, a controvérsia e o diálogo entre profissionais, os quais se mostram potenciais transformadores do sofrimento, da experiência mal vivida, em meio de experienciar outros modos de viver (Clot, 2010a). Assim, olhar e “tratar” o trabalhador, ignorando a transformação do trabalho, o real de conflitos que ela engendra e os sofrimentos e fraquezas — que são inevitáveis e, por vezes, gatilhos para uma fértil reinvenção —, é raso e insuficiente, tanto para a qualidade do trabalho quanto para a saúde dos sujeitos, dentro e fora da atividade laboral. A exemplo do que escreve Canguilhem (2009): “O homem dito são não é, portanto, são. Sua saúde é um equilíbrio conquistado à custa de rupturas incoativas” (p. 110), conclui-se que não existe sanidade sem conflito, pois este é dela constitutivo.

O trabalho bem feito relaciona-se diretamente com a problemática do reconhecimento e do bem-estar/saúde. Portanto, entendê-los é basilar para a discussão aqui posta. Como se entende que o segundo foi situado há pouco, nesta fundamentação, dentro do contexto do trabalho, o primeiro termo passa a ser o foco, em que pese já tenha sido bastante utilizado neste texto e sua acepção tenha sido introduzida. Faz-se valioso informar, em conformidade com Bendassolli (2012), que o mesmo pode ser entendido de diversas formas no decorrer da história do pensamento humano, sendo que, na abordagem adotada neste debate, foi adiantado que o seu uso não deve se restringir a algo que se origina externamente ao trabalhador. Isto é, seu sentido não se restringe a um produto advindo da organização ou de outras pessoas, e, sim, é fundamental que o sujeito elabore o próprio reconhecimento.

A Clínica da Atividade tem como horizonte a procura pelo conhecimento da relação trabalho e subjetividade e a elaboração e o aperfeiçoamento de métodos/ferramentas de intervenção, cuja finalidade — dentre outras como o desenvolvimento do ofício, a mudança na organização do trabalho, a revisão ou produção de prescrições mais adequadas etc. — é a ampliação do poder de agir do trabalhador, ajudando-o a construir e fortalecer seu reconhecimento pessoal acerca de sua atividade. Bendassolli (2012) lembra que a atividade laboral, compreendida dentro desse contexto teórico como já exposto aqui, é dirigida não só pelos interesses, vontades e planos de cada um, como também pelas sobreocupações das outras pessoas, pois se realiza no universo maior da história coletiva daquele trabalho, com os sujeitos que a fizeram e fazem, com suas normas, teorias e práticas que o caracterizam. Desse modo, a direção é voltada ao ofício, ao gênero profissional — o grande destinatário da atividade (Bendassolli, 2012; Clot, 2010a).

O reconhecimento, então, emerge nas dinâmicas interpessoal e, principalmente, transpessoal, já que o ofício é mais que um agrupamento colaborativo, nele está toda a história do coletivo e deste em cada trabalhador. O ofício existe externamente ao sujeito e, ao mesmo tempo, é um mediador interno, um instrumento técnico e psicológico, do qual ele dispõe, tendo papel crucial na díade sujeito-trabalho (Bendassolli, 2012; Clot, 2010a). No ofício, está toda a coletividade histórica do gênero e dela o trabalhador faz parte, contribui e precisa ter consciência desse pertencimento e sentir-se integrado a essa memória do ofício, que também constitui o sujeito, sendo ela parâmetro basilar para a organização dos requisitos que demonstram a qualidade ou não do trabalho.

Consequentemente, o reconhecimento, conduz Bendassolli (2012) no contexto da Clínica da Atividade, provém do exercício reflexivo pessoal sobre se o que está sendo feito atende aos critérios de qualidade também do gênero profissional. A reflexão é singular, mas traz em seu âmago toda a transpessoalidade do ofício que está internalizado e atravessa a

subjetividade do indivíduo. O gênero abarca a memória histórica do coletivo em cada trabalhador e assume a função psicológica de interlocutor. É valioso dizer que "o autorreconhecimento do indivíduo naquilo que ele faz traz-lhe segurança quanto à utilidade e qualidade do objeto ou do serviço produzidos, a despeito de avaliações possivelmente negativas e mesmo da indiferença de pares e superiores" (Bendassolli, 2012, p. 38). Esse processo de se reconhecer é promotor de saúde e, a partir da força que confere aos trabalhadores, pode contribuir com mudanças relevantes da organização do trabalho (Silva et al., 2015; Bendassolli, 2012; Clot, 2010a).

Dessarte, o reconhecimento por parte do outro ou da organização, em que pese ter o seu valor e seus impactos, não é central, pois é o trabalhador quem assume o julgamento vital sobre o seu trabalho ser bem feito e se atribui o devido reconhecimento ou não. Essa avaliação está longe de ser egocentrista ou puramente particular, pois tem em sua base a interlocução do gênero, cuja essência, como é possível perceber, é matéria simbólica, dialógica, social, cultural e histórica, conservando um memorial das trocas subjetivas que lhe dizem respeito. Somente quando essa base não está fortalecida, ou seja, o sujeito não consegue encontrar segurança no coletivo, no gênero e no ofício (que, inclusive, fazem parte de sua subjetividade) e estão ausentes o que Clot (2010a) chama de previsíveis genéricos, é que o trabalhador fica vulnerável, à mercê da opinião organizacional, dependente do reconhecimento exterior (Clot, 2010a).

Nesse caso, o coletivo profissional está diminuto em sua função e se torna um grupo de indivíduos isolados, sem referências úteis e confiáveis, sem rumo frente aos imprevisíveis do real. O ofício, por meio principalmente do gênero, faz a interlocução entre o passado e sua história com os problemas atuais e com as (im)possibilidades previsíveis ou não do futuro. Uma vez engessado, oprimido, enfraquecido, assim, também sofre o trabalhador, que fica "sem voz" (Clot, 2010a, p. 288), pois, "quando contribuir a essa garantia para trabalhar é impedida e o ofício desregula, não é mais possível se reconhecer em algo diferente da sua história pessoal"

(Silva et al., 2015, p. 422), e, então, o reconhecimento pelos superiores e pelos pares ganha uma relevância possível, porém frágil, intermitente e insuficiente. Nesse caso, a atividade já está desestabilizada e a compensação é fictícia, ela aparece justamente onde sumiu a chance de se reconhecer em algo (Silva et al., 2015; Bendassolli, 2012; Clot, 2010a).

Sem subsistência no gênero e nas outras dimensões do ofício, está em risco o reconhecimento do sujeito, sua confiança na utilidade do que é produzido ou do serviço, a segurança da qualidade do trabalho e, por fim, está em risco seu próprio bem-estar. Trabalho bem feito, reconhecimento e saúde estão, portanto, correlacionados na Clínica da Atividade (Silva et al., 2015; Bendassolli, 2012; Clot, 2010a). Segundo Clot, abordar e intervir na qualidade do trabalho podem se configurar como instrumentos contra a propagação de "produtos tóxicos no mercado, a pobreza de certos serviços, ou, ainda, a multiplicação de escândalos sanitários" (Clot, 2017, p. 19). Tal referência afirma a importância da temática da qualidade do trabalho, demandada por toda a sociedade, e que a Clínica da Atividade não responde a todo o tema. Porém, apresenta-se como contribuinte para a recuperação de um "profissionalismo 'deliberado' propício à saúde" (Clot, 2017, p. 19), algo que gera orgulho e satisfação pelo e no próprio sujeito da atividade e que tem sua influência valiosa sobre o trabalho bem feito.

Clot (2010b), ao abordar a psicoterapia institucional de François Tosquelles, afirma que, para tratar das pessoas, é preciso cuidar do trabalho (a saúde é para ambos!), e o verbo nesse caso tem sentido amplo. Esse é um sentido de transformação que gera qualidade, indica dinamicidade e envolve diretamente os trabalhadores, não de forma passiva, como se fossem pacientes recebendo cuidados, mas como autores, ativos, dispostos e comprometidos com o bem-fazer. Mas, vale a ressalva, tal comprometimento não representa a subserviência ao "bom trabalho" que custa ao sujeito a sua sanidade; pelo contrário, exprime a atividade potente que é

fonte de saúde e que, por isso mesmo, alcança a capacidade de poder ser revolucionário, seja em um microambiente organizacional específico ou em esferas sociais mais abrangentes.

Tosquelles, ainda segundo Clot (2010b), entendia a importância terapêutica de fazer as pessoas trabalharem para cuidar do trabalho, sendo esse um meio eficaz de cuidar das próprias pessoas — o que passa, necessariamente, pela transformação da organização do trabalho —, além de apresentar à instituição a relevância do trabalhador como alguém responsável por suas atividades e, assim, também, ao se somar a força de todos juntos, responsável pela instituição. O cuidado com as pessoas e com o trabalho passa, obrigatoriamente, na perspectiva da Clínica da Atividade, pelo investimento no desenvolvimento do gênero profissional, o que pode impactar no desenvolvimento do poder de agir dos trabalhadores coletivamente sobre o contexto (no qual estão eles e a organização). Por meio do referido desenvolvimento, é oportunizado aos sujeitos se reconhecerem na atividade, nos resultados dela e no que fazem de si ao trabalharem (Silva et al., 2015). Daí, então, seria necessário ter em vista todo esse movimento como crucial em uma realidade laboral e, assim, a possibilidade do uso de métodos em que o poder da ação trabalhadora fique explícita, ideia que será aprofundada na seção que discute o método desta pesquisa.

Na próxima subseção, buscar-se-á agregar à fundamentação da Clínica da Atividade a discussão de aspectos objetivos históricos que auxiliam na contextualização do trabalho dos sujeitos participantes desta tese. Desse modo, configuram-se como elementos colaborativos para uma compreensão mais ampla da realidade vivida pelos participantes.

1.2 A Administração Pública e o Gerencialismo

Seguem-se, então, na intenção de abordar a atividade laboral dos servidores públicos de educação no Brasil, foco deste estudo, alguns pontos norteadores acerca da administração

pública em geral, notadamente o movimento abarcado pelo gerencialismo. A atividade de trabalho do servidor público se insere no contexto histórico recente de mudanças globais, que atingiram os contextos de trabalho como um todo, e a administração pública não foi exceção.

Porém, antes de adentrar o presente, cabe, ao menos de maneira resumida e com o intuito de melhor compreender a atualidade, historicizar os processos de gestão no país. Paes de Paula (2005b), Oliveira (2013), Ribeiro e Mancebo (2013) e Drumond et al. (2014) contribuem para essa compreensão, afirmando que, de fato, no país, enxerga-se uma mistura de elementos que se relacionam com os diferentes modelos de administração pública. Estes abrangem quatro tipos distintos: patrimonial, burocrático, gerencial e pós-gerencial/societal. Considerações sobre eles são oferecidas na sequência.

O patrimonialismo — hegemônico no início da história da nação pós-chegada dos portugueses — concretizava-se pela cessão de terras de soberanos, os instituidores das regras, a súditos, caracterizando relações sem institucionalização de práticas adequadas, regidas pela reciprocidade, sendo personalistas, arbitrárias, baseadas em costumes (e não na lei!) e confusas no que tange aos limites entre o público e o privado (Oliveira, 2013; Drumond et al., 2014). Em 1900, no entanto, assim indica Bresser-Pereira (2001), o país continuava um Estado oligárquico dominado por uma elite diminuta e restrita a latifundiários e políticos patrimonialistas, herança da Colônia que, ao se tornar Império, acompanhou a tradição portuguesa secular de ser comandada por uma elite patrimonialista de enorme poder político, com rendas não só advindas das terras, mas, especialmente, do Estado.

Tal autor continua a informar que o patriciado rural deu acesso a formações superiores que entregavam à sociedade letrados, juristas, magistrados, os quais se tornavam funcionários do Estado. O saber jurídico se reveste de grande ferramenta de trabalho e instrumento de poder, compartilhando um pouco desse poder ainda com militares, religiosos e médicos. É possível enxergar essa elite como letrada, conservadora, autoritária e oligárquica. É também burocrata

na medida em que deriva, prioritariamente, do Estado, mas são patrimonialistas, porque as escolhas para as funções não são racionais ou legais, criando-se em torno deles os agregados com o ônus estatal, sem distinção entre os patrimônios particulares e o público (Bresser-Pereira, 2001). Sob essa égide, a administração, que é pessoal, não é repositória da preocupação com eficiência.

O segundo modelo a ser implantado, o tipo burocrático, tornou-se presente efetivamente no país a partir da primeira metade do século XX, embora tenha iniciado sua transição a partir da Proclamação da República em 1889 (Bresser-Pereira, 2001). O estamento burocrático se configurou, na sua origem, como oposição ao patrimonialismo, em especial, à sua arbitrariedade, à corrupção e ao nepotismo. Na origem da burocracia e na configuração da entidade administrativa como burocrática, está o destaque dado aos meios, aos critérios e ao uso de instrumentos, todos cientificamente pensados para alcance do resultado de submissão total à lei e de fixação às regras (Coelho, 2000). São valorizadas a profissionalização, a hierarquia funcional, a estruturação de carreira, os controles administrativos estabelecidos *a priori*, pensando em garantir o poder impessoal e racional-legal e em se prevenir da corrupção e do nepotismo (Costa, 2008).

O pressuposto de desconfiança nos administradores públicos e nos próprios cidadãos demandantes é intrínseco, conforme direciona Costa (2008), e justifica o controle procedimental. Entretanto, na busca por rigor, formalidade, qualificação técnica, cargos e atribuições bem definidos, eficiência, racionalidade, impessoalidade e cumprimento legal e, portanto, por regras gerais despersonificadas e de permanente controle, o modelo burocrático terminou — levado ao excesso e à ênfase nos meios em detrimento de resultados — por se converter em rigidez normativa, lentidão, formalismo inflexível, indiferença e, paradoxalmente, em valorização dos interesses elitistas com traços patrimoniais, sobressaindo-se as exigências

políticas em detrimento dos elementos técnico-científicos (Coelho, 2000; Oliveira, 2013; Drumond et al., 2014).

No nascedouro do Estado Burocrático, conforme se extrai de Bresser-Pereira (2001), estavam a indignação dos liberais — que queriam democracia, em detrimento do poderio das oligarquias locais — e as insatisfações militares, que cobravam a ordem e o progresso, presentes na bandeira da República, mas os desejavam de maneira autoritária, buscando controle de coronéis e estados. O Estado Burocrático, entretanto, não se alongou na sociedade capitalista e industrial que se desenvolvia no Brasil, diferentemente do Estado Patrimonial, mais longínquo em uma sociedade mercantil e senhorial que também perdurou. A própria sociedade industrial foi se tornando pós-industrial, voltando-se aos conhecimentos e serviços, e a Reforma Burocrática que se intenta em 1936, liderada por Getúlio Vargas, seria esmagada pela reforma gerencial e pelo avanço da globalização e da democracia no país (Bresser-Pereira, 2001).

Avançando na segunda metade do século XX, com a crise mundial do Estado-providência/bem-estar social, a qual será retomada posteriormente, recorre-se ao que seria a substituição da gestão burocrática por uma chamada gerencial, promovendo ênfase maior nos resultados, na estratégia e na eficiência, levando à adoção de ações de privatização, terceirização e ajuste fiscal. O gerencialismo vai se desenvolvendo e ganhando força, construindo-se a partir de uma reorganização das funções do Estado, obtendo ganhos estruturais, orçamentários, de planejamento e de desempenho (Paes de Paula 2005b; Oliveira, 2013). Para se chegar realmente a esse modelo no Brasil, é interessante se voltar à redemocratização do país, após a promulgação de uma nova Constituição em 1988. Sobre ela, foram lançadas críticas de que a Carta Magna reafirmava o peso do Estado, à época inscrito como detentor de monopólios como de petróleo, minerais, telecomunicações, com vantagens sendo destinadas a empresas nacionais, desfavorecendo a livre competição e colocando o mercado interno na condição de patrimônio nacional (Costa, 2008). Bresser-Pereira (2001)

também considera que a Constituição sofreu a forte influência de uma estratégia ainda burocrática e subdesenvolvida. Todavia, reconhece, mesmo com as críticas, que ela trouxe consigo, por exemplo, o importante mérito da exigência de concurso público para ingresso no serviço público, diminuindo drasticamente o empreguismo típico do patrimonialismo.

Naquele momento, havia a busca por novas formas de funcionamento do Estado que pudessem atender melhor aos cidadãos, com foco no interesse público, seja na gestão da economia ou no oferecimento de serviços, por isso, o epíteto "Constituição Cidadã" (Paes de Paula, 2005a). No avançar da década de 90 — com as mudanças ocorridas no capitalismo, já engatilhadas com o término da segunda guerra mundial, e a ideia de um progresso público necessário —, foi crescente, no país, a pressão pelo oferecimento de serviços públicos qualificados, e, por conseguinte, por uma administração pública eficiente, com um método eficaz para o caminho do progresso (Reis, 2019; Berno et al., 2021). Procurava-se, além da melhor qualidade na prestação de serviços, que eles tivessem meios de participação e fiscalização por parte do cidadão, com uma narrativa de diminuição do distanciamento entre poder público e usuários (Coelho, 2000).

No mundo todo, como referido em momento pregresso, o Estado de bem-estar social (*Welfare State*) vai sofrendo reviravoltas e abrindo espaço, durante as décadas de 1970, 1980 e 1990, para a propagação do referencial neoliberal, considerado, nesse momento, quase uma unanimidade, um rumo certo e indispensável, como discute Riani (2013). Era fundamental, nesse contexto de ideias, encaminhar a redução do papel direto do Estado, seja no campo dos direitos sociais ou da infraestrutura, papel esse que deveria ficar limitado à gestão e à regulação, aumentando a atuação privada.

Aqui, é pertinente lembrar que o neoliberalismo se origina diretamente do liberalismo, cujas ideias começam a serem desenvolvidas no século XVII e, ao final do século XIX, pode ser considerado o marco liberal, o pensamento de que a liberdade e a propriedade privada são

instituintes do ser humano moderno, sendo essa autonomia determinante para o progresso social, o qual seria prejudicado pela força do Estado (Paulani, 1999). Essa pesquisadora aponta que, no século XX, tais ideias passam por grande refluxo, em função de vários acontecimentos históricos, como as duas guerras mundiais, as crises econômicas, a revolução soviética e o nazismo, retirando a base objetiva que fundamentava o liberalismo. Entretanto, no pós-segunda guerra, a partir da evolução do keynesianismo[8], do solidarismo, do Estado intervencionista e de bem-estar, de um contexto que entendia como necessidade uma maior regulação estatal, nasce o neoliberalismo em contraposição a isso (Anderson, 1995, citado em Paulani, 1999). O neoliberalismo ganha força como uma receita política e econômica em defesa do Estado mínimo, com enxugamento de gastos, abertura econômica e superioridade do livre mercado, especialmente, após a crise do modelo de bem-estar social. Paulani afirma que essa nova versão é muito mais impositiva que o liberalismo original e "demonstra uma capacidade insuspeitada de ocupar todos os espaços, de não dar lugar ao dissenso" (Paulani, 1999, p. 121) em um discurso que pleiteia "rendição incondicional". E se exibe a toda sociedade como solução única, perfeita e universal das incongruências e dos problemas, quando, na realidade, vai se configurando como fomentador das questões para as quais se apresenta como suposta resolução (Laval, 2004).

Em relação a esse movimento mundial vivido na segunda metade do século XX, cabe ressaltar que o desenvolvimento do modelo gerencial se originou na Inglaterra e nos Estados Unidos, segundo Paes de Paula (2005a), e houve sua disseminação pela Europa e pela América Latina, sendo evidenciado na realidade brasileira na última década do referido século, como já mencionado anteriormente. Afirma essa autora sinteticamente:

---

[8] Teoria político-econômica cuja tese central é a de intervenção do Estado na economia de um país, desenvolvida a partir do trabalho Teoria Geral do Juro e da Moeda, publicado em 1936, do britânico John Maynard Keynes (Paulani, 1999).

> No Brasil, esse movimento ganhou força nos anos 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e o desenvolvimento da administração pública gerencial. A crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal que, segundo nossa análise, se baseou na articulação das seguintes estratégias: a estratégia de desenvolvimento dependente e associado; as estratégias neoliberais de estabilização econômica; e as estratégias administrativas dominantes no cenário das reformas orientadas para o mercado. Essa articulação sustentou a formação da aliança social-liberal, que levou o Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB) ao poder. (Paes de Paula, 2005a, p. 38)

Tal modelo, como já indicado, desenvolve-se como contraposição ao padrão burocrático do *Welfare State* e progride nos governos de Margareth Thatcher e Ronald Regan. A nova forma de gerir propõe a assunção de princípios de mercado e da iniciativa privada, com ênfase no planejamento, em metas de desempenho, no resultado, na efetividade, na eficiência e na eficácia, além de formas de controle, responsabilização, contrato de gestão e prestação de contas (Coelho, 2000; Paes de Paula, 2005a; Burgos & Bellato, 2019; Reis, 2019). Para se atender a um perfil de Estado conservador/neoliberal (sobre o qual ainda se tratará mais adiante), deve-se adotar, então, uma maneira de funcionar próxima do mundo empresarial, com agilidade, vistas à produção de receitas e melhor administração e fiscalização dos gastos públicos, sendo o próprio setor público encarado como um negócio e o cidadão como um cliente (Coelho, 2000; Paes de Paula, 2005b; Riani, 2013; Ribeiro & Mancebo, 2013; Ribeiro & Leda, 2016).

O tipo de administração gerencial passa a ser entendido como um funcionamento moderno de gestão pública, com caráter competitivo e de contenção de gastos, alterando os parâmetros de controle do poder público, sua relação com os servidores e o *modus operandi* de todo o setor, porque tem o intuito de garantir a concretização do regime democrático por meio da efetiva participação cidadã, como aponta Coelho (2000). A autora também argumenta que o

gerencialismo não rompe completamente com a burocracia, pois se assemelham na procura pela anulação do fator político no fazer administrativo, atribuindo importância aos elementos procedimentais das organizações, sendo, no entanto, maior a flexibilidade dos meios, a autonomia do administrador, o controle *a posteriori* e o peso dos resultados na gestão gerencial. Assim, o modelo gerencial manteve do burocrático suas valorizadas ideias originais de impessoalidade, meritocracia, respeito à legalidade e às atribuições dos cargos (Coelho, 2000; Paes de Paula 2005b; Oliveira, 2013; Ribeiro & Mancebo, 2013; Drumond et al., 2014).

Retomando o cenário específico brasileiro, especialmente com o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) e com a atuação de Bresser Pereira, seu então ministro da Administração Federal e Reforma de Estado, as políticas públicas, entre elas as educacionais, passaram a ser influenciadas em diferentes intensidades por um modelo de gestão denominado gerencialismo (Ferreira, 2013; Burgos & Bellato, 2019). A Reforma do Estado, aqui evidenciada pela criação de um Ministério com esse propósito, defendia a transposição dos princípios da administração empresarial adaptados para a administração pública, com a justificativa da existência de uma crise de Estado e da burocracia que dele faz parte, experienciada como inflexível, hierarquizada, autocentrada, dispendiosa e má prestadora de serviços (Ribeiro & Mancebo, 2013; Pinho, 2016). Todavia, não só a crise do Estado burocrático justifica a reforma. Apoiam-na, também, o contexto brasileiro já introduzido e no qual estão a exiguidade de recursos financeiros, a dinâmica do mercado, a globalização e a distância entre o cidadão e o processo decisório, tirando poder da vontade popular, logo, prejudicando a legitimidade da democracia (Coelho, 2000).

A partir de Bresser-Pereira (2001), afirma-se que a Reforma Gerencial de 1995 foi um marco do gerencialismo no Brasil, tendo sido acompanhada de emenda constitucional apresentada no mesmo ano, conhecida como “reforma administrativa”, e de outras alterações institucionais no âmbito infraconstitucional. De acordo com esse autor, que foi o idealizador da

Reforma, ela teve três dimensões: institucional, cultural e de gestão. As duas primeiras foram alcançadas devido a transformações de instituições, que só foram exitosas após discussões nacionais em que a cultura burocrática predominante pôde ser criticada sistematicamente, para, assim, promover mudanças. No entanto, a referência reconhece o gerencialismo ainda em formação no país, bem como o Estado Democrático, fundamentado na necessidade, ainda presente, de combate à corrupção, ao nepotismo, ao patrimonialismo e às violências, especialmente contra os mais pobres.

Em que pese a defesa do mentor da reforma gerencial brasileira, há outros discursos de análise do contexto. Pinho (2016), baseando-se em várias referências, afirma que o país, à época da reforma, possuía um patrimonialismo/clientelismo não superado e demasiado ativo para o sucesso da proposta. Aponta, também, que existe uma característica histórica da nação no que se refere a uma resistência à inovação, impondo transformações lentas, o que justifica os avanços e modernizações marcados por estruturas tradicionais, jogos políticos antigos de trocas de benefícios pessoais e/ou de um grupo. Tais engessamentos só seriam ultrapassados, de fato, a partir de uma reforma administrativa associada intimamente a uma reforma política.

Ribeiro e Mancebo (2013) informam que modelos mistos atravessam as entidades públicas, as quais lidam com as confrontações e dissonâncias que as diferenças geram, vividas fortemente na prática. A rotina institucional tem, mesmo após tantas tentativas de superação, simultaneamente, traços patrimonialistas, elementos burocráticos e subsídios gerenciais, o que leva ao questionamento da defesa de existência de modelos puros de gestão no Brasil (Ribeiro & Mancebo, 2013).

Misturas e incoerências na realidade brasileira quanto aos enlaces políticos e administrativos fazem parte de uma história de nação que passou, após a chegada e a dominação europeia, muito tempo na colonialidade escravista oficial, cujos efeitos perduram e cujas transições posteriores foram rápidas, concentradas no século XX. Politicamente, o Estado

oligárquico desembocou em uma democracia que luta para se manter cotidianamente; já, no plano administrativo, o Estado patrimonial foi seguido de burocrático, gerencial e, possivelmente, de um pós-gerencial, ainda a ser abordado; e a sociedade senhorial transformou-se em sociedade capitalista. Mudanças que levaram longos períodos na Europa, mas aqui, historicamente, aconteceram em curto tempo, sendo isso próprio "de um país que salta etapas, mas permanece subdesenvolvido, que se moderniza, mas permanece atrasado porque dual e injusto" (Bresser-Pereira, 2001, p. 2).

Por fim, há a defesa de que se desenvolve na atualidade o modelo societal, que parece avançar em relação ao gerencial, sendo pautado em quatro pilares: "uma visão alternativa do desenvolvimento, a concepção participativa e deliberativa de democracia associada à noção de gestão social, o processo de reinvenção político-institucional e o novo perfil do gestor público" (Oliveira, 2013, p. 27). Observa-se que o gerencialismo apresentou incoerências entre teoria e prática, em especial, no que diz respeito à participação do povo e ao controle democrático por parte da sociedade (Paes de Paula 2005b; Oliveira, 2013; Ribeiro & Mancebo, 2013; Drumond et al., 2014).

Assim, em um pós-gerencialismo, pretende-se avançar para uma forma de gerir mais dialógica, cidadã e interativa, na qual a sociedade é mais ativa e tem maior controle sobre o poder público, algo não alcançado pelo gerencialismo. Segundo Drumond et al. (2014), a gestão societal entende que o lastro cultural dos cidadãos pode encontrar melhores soluções a partir dessa participação política. Vale destacar que este pode ser entendido como um modelo em construção, com ampla movimentação de discussões para concretização, mas, de acordo com Drumond et al. (2014), ainda não teria sido, realmente, implementado no Brasil.

É importante ressaltar, ainda, que há quem defenda, como Burgos e Bellato (2019) ao tratar do ambiente educacional especialmente, o surgimento de um constructo similar ao último apresentado, intitulado pós-gerencialismo, segundo os autores — que vem se configurando com

a exaustão do gerencialismo como marco conceitual e político e procurando respostas às suas críticas.

Essa referência indica que não se trata de oposição conceitual entre o gerencialismo e o que viria a seguir, mas de ressignificação de elementos e apropriação da dimensão participativa com um viés diferente, atribuindo maior importância à cultura profissional como essencial a um serviço público de qualidade e ultrapassando a dicotomia *top-down* (decisões verticalizadas, da liderança para os demais níveis) e *bottom-up* (gerenciamento e tomada de decisão horizontalizados). Haveria equilíbrio entre elas, ênfase no envolvimento das bases institucionais, no profissionalismo, na cooperação, na discricionariedade e na criatividade advindas, inclusive, do empirismo cotidiano. Na esfera escolar abordada pelos autores, eles destacam a democracia, a construção de uma comunidade/rede profissional pela valorização das categorias e da articulação comunitária, com o desenvolvimento de responsabilidades mútuas, muito mais do que o controle.

A ética profissional, com ênfase na noção de responsabilidade mútua, diferentemente do modelo burocrático, é, então, privilegiada no pós-gerencialismo, com sua ideia de conformidade baseada na dissolução da responsabilidade individual e sua defesa de coletivo profissional modernizador e bem treinado. O engajamento e a organização coletiva em uma perspectiva sistêmica ganham visibilidade nessa outra forma de gestão (Burgos & Bellato, 2019).

Na presente pesquisa, no entanto, será levada em consideração a mescla de modelos de Administração existentes no Brasil, mas servirá de base a evolução histórica ainda recente do Gerencialismo, sendo ele considerado, portanto, a partir da leitura de Oliveira (2013), Ferreira (2013), Onuma et al. (2015), como ainda predominante, pelo menos, no contexto teórico e público federal do Brasil.

Dessa forma, e sem desmerecer a imprescindibilidade da eficiência e da eficácia no âmbito do Estado, críticas ao modelo gerencial precisam ser também evidenciadas, a fim de se obter uma melhor compreensão do que vem a ser sua aplicação na gestão pública. Diferentemente de quem apoia e entende que a Administração Pública Gerencial (APG) aumenta a atuação do Estado, há os discordantes que apontam para, justamente, a diminuição desse poder (Ferreira, 2013).

Souza Filho (2009), baseado em Weber (1999), critica o gerencialismo de forma a nem mesmo enxergá-lo como modelo pós-burocrático, pois, segundo o autor, não o supera ou suprime, mas o mantém, combinando uma burocracia monocrática, para alguns núcleos de decisão, com uma flexibilização, por meio de descentralização, para algumas vias administrativas, o que permitiria, na verdade, a permanência de aspectos do patrimonialismo na esfera pública. Por essa perspectiva, o que ocorre, na realidade, é a burocracia e o patrimonialismo em um "transformismo", mas não uma alternativa inovadora a essas ordens administrativas.

Inclusive, no que diz respeito ao caso brasileiro, Pinho (2016) afirma o grande poder de resistência da velha ordem e compara a reforma administrativa de Bresser Pereira a reformas anteriores no país, semelhantes na consequência de um "insulamento burocrático do setor moderno da burocracia" (Pinho, 2016, p. 132), não tendo a capacidade de vencer a grande estrutura "dominada pela burocracia tradicional tributária dos interesses mais conservadores" (Pinho, 2016, p. 132). O autor referenciado, como mencionado anteriormente, defende que seria necessária uma reforma política anterior a uma reforma administrativa para que esta última, de fato, promovesse uma mudança substancial.

Após o registro dessas formas de analisar o gerencialismo e a reforma no país, cabe destacar uma crítica fundamental em relação ao modelo gerencial: a implementação dos métodos e pensamentos empresariais no setor público sem a necessária adaptação e tendo por

trás o viés de convicção acerca da superioridade das técnicas, práticas e soluções gerenciais privadas sobre o gerir público (Paes de Paula, 2005b; Ferreira 2013). Ribeiro e Mancebo (2013) afirmam que o gerencialismo tende a se limitar a uma técnica administrativa, sem conseguir integrá-la ao enredamento e às problemáticas da dinâmica política, intrínseca à gestão pública, que, diferentemente da privada, precisa atender à coletividade e não a interesses particulares. Essas autoras completam que há diferenças importantes entre a gestão privada e a pública, visto que a primeira tem liberdade para elaborar e alterar as metas, mudar estruturas e trabalhadores, o que é limitado por lei e normativos diversos para o gestor público, o qual lida com insegurança de recursos, vinculados a determinadas rubricas, funcionários concursados e estáveis nos cargos, com pressão política e com os entraves em modificar diretamente aspectos-chave da instituição, como sua missão ou sua visão de futuro, por exemplo.

Também são elementos de discussão do gerencialismo no âmbito público: a visão de cidadão reduzida a cliente, a dificuldade em medir eficiência e performance em serviços públicos, a diferença da competição privada para a cooperação pública, além da já comentada exacerbação da racionalidade técnica e da agilidade em detrimento dos aspectos sociopolíticos, ignorando a complexidade da relação entre administração e política e permanecendo aí uma dicotomia (Paes de Paula, 2005b; Ferreira 2013, Ribeiro & Mancebo, 2013). De acordo com Paes de Paula (2005b), esse funcionamento administrativo terminou por reincidir na lógica de centralização do poder e por limitar a participação cidadã nas decisões, além de, ao reproduzir o pensamento e a prática empresariais, retirar o foco de alternativas próprias e mais adequadas ao serviço público.

Onuma et al. (2015), corroborando o debate, afirmam acerca da ideologia gerencialista que, “nessa complexa configuração social, as relações humanas são instrumentalizadas e transformadas em relações comerciais, os cidadãos passam a ser abordados e tratados como clientes e as organizações públicas e privadas em simples provedores de bens e serviços”

(Onuma et al., 2015, p. 107). A referência indica que os espaços organizacionais terminam por replicar discursos dominantes ou hegemônicos (ao mesmo tempo gerencialista, capitalista e neoliberal), com mobilização de corpos e mentes, e por dificultar a convivência nesses lugares, ou mesmo fora deles, considerando que o discurso atravessa todo o tecido social.

Pode ser inferido, a partir de Onuma et al. (2015) e Souza Filho (2009), que a preocupação passa a ser também com relação à perda de direitos constitucionais, vide um possível pensamento de "equalização" entre privado e público, assumindo o primeiro a maior parte dos bens e serviços por meio de privatizações, diminuindo o Estado e o que ele oferece a ponto de reduzir, com isso, o acesso do cidadão a esses bens e serviços, rebaixando, portanto, a própria cidadania. Então, inverte-se a ordem: em vez de o desenvolvimento econômico servir ao bem-estar comum, é a sociedade que precisa se contorcer para atender ao que demanda a economia.

Retoma-se que todo esse movimento percebido no serviço público e suas relações com os modelos de administração estão imbrincados com o desenrolar do capitalismo e as mudanças econômicas ocorridas ao longo do tempo. As formas de gestão precisam se alinhar às organizações, caracterizadas por Ribeiro e Mancebo (2013, p. 195) como "mais enxutas, flexíveis e descentralizadas", agora simbolizadas pela "fábrica magra", oposta à "fábrica gorda do modelo taylorista/fordista", e de estrutura maleável e transparente, regida pela intenção de, com um número menor de pessoas, atender às "flutuações quantitativas e qualitativas da demanda". A partir de Harvey (2008) e Ribeiro e Mancebo (2013), é razoável ler a realidade trabalhista atual como precarizante para o trabalhador, entendendo que nela se tornam mais fluidos e fáceis o ingresso e a demissão de pessoas, cujos vínculos frágeis se formam e se rompem de forma rápida, a depender de índices e fatores econômicos muito variáveis, tendo como um exemplo dessa variação o aumento de vendas em determinadas épocas do ano.

Dentro dessa realidade de desregulamentação da relação capital-trabalho, as leis trabalhistas são alteradas, ocasionando, em nome da necessidade do mercado, a redução da repartição do mais-valor com o Estado, a diminuição de direitos, a terceirização e sua amplificação com o passar do tempo, gerando uma classe trabalhadora cada vez mais precarizada, um contingente estrutural de desempregados e o esmorecimento do sindicalismo de classe (Ribeiro & Mancebo, 2013; Franco & Ferraz, 2019).

Imerso nesse cenário, o serviço público é atingido pela cobrança de enxugamento de sua função e do seu quadro de pessoal e enfrenta desmontes e privatizações até em áreas outrora estratégicas. Acusado de ser custoso e ineficiente, o serviço público adere ao ideal de "fábrica magra", apresentado antes, ao qual também se alinham o nascimento e o estabelecimento do pensamento gerencial, já abordado (Ribeiro & Mancebo, 2013). Modificações nas políticas, estruturas e culturas estatais caminham aliadas a restrições orçamentárias, ausência de condições para um trabalho adequado, escassez de recursos materiais e humanos, ao peso da extensa burocracia remanescente, ao descompasso das atualizações salariais, cujas correções inflacionárias não se dão automaticamente — ao contrário, a negociação e a luta, por vezes mediante o exercício de greve, pela correção da defasagem dos salários e por condições dignas de trabalho por parte dos servidores públicos se encontra bastante dificultada pela ausência de parâmetros legais voltados para a especificidade desses trabalhadores[9] —, resultando em períodos de decréscimo do poder aquisitivo do servidor. Além disso, como lembram Ribeiro e

[9] De 1931 a 1988, a sindicalização de funcionários públicos era proibida. Foi somente com a Constituição Federal de 1988 que o direito à sindicalização e à greve foi assegurado (para o servidor público civil, uma vez que para o militar continua a proibição). Na seção sobre a administração pública da CF, art. 37, inciso VII, é dito que "o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica" (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). Em 1989, foi promulgada uma lei sobre o direito de greve, voltada para o setor privado. No entanto, até hoje nunca foi promulgada a lei específica para o setor público. Também nunca foi aprovada lei para negociação coletiva no serviço público. O Brasil é signatário da Convenção nº 151 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que versa sobre as relações de trabalho na administração pública, mas ainda não houve regulamentação desta convenção no país.

Mancebo (2013), adicionam-se comportamentos pouco amigáveis ou até agressivos, por parte da sociedade, direcionados ao que é estatal, em um discurso de superioridade do privado.

Ribeiro e Mancebo (2013) prosseguem afirmando que há uma narrativa frequente, presente e depreciativa, em tom bastante crítico, em relação à educação, à saúde, à cultura etc. oferecidas pelo Estado, alegando que tudo que se origina dele é oneroso, está envolvido em desonestidade e/ou apresenta poucos resultados — mais uma vez, o oposto do que seria a esfera privada. Essa ideação não contamina somente as entidades: conjuntamente, os servidores são atingidos e desvalorizados. Prosseguindo com base nessas autoras, cria-se o estereótipo do mau funcionário, descompromissado, acomodado, com o privilégio de trabalhar pouco e ganhar muito e corresponsável pelos problemas governamentais. E mais: a estabilidade (almejada por tantos), a linearidade da carreira e os diversos trâmites burocráticos estão ainda muito presentes. Como se observou antes no texto, esses elementos vão de encontro a um perfil desejável propagado de trabalhador mutável e mutante, versátil, empreendedor e avesso à mesmice. Essas circunstâncias ajudam a embasar a Reforma do governo FHC na década de 1990 e apresentam contradições que não se extinguem com a disseminação do gerencialismo, construindo um discurso de consideráveis impactos na produção de subjetividade e de sentimentos ambíguos da categoria dos servidores e que se somam às tribulações das atividades rotineiras dos serviços.

Afetadas junto com os demais serviços públicos e servidores, a educação e, dentro dela, as universidades públicas, com seus milhares de trabalhadores, foram e continuam sendo, fatalmente, envolvidas no contexto gerencial e neoliberal, com orientações/exigências que envolvem a implementação da governança estratégica, do planejamento e da execução da estratégia. Ao mesmo tempo que respondem a uma dinâmica geral, que atinge a toda esfera pública, o âmbito educacional e das universidades detém suas características próprias e está propício à intervenção e à produção de conhecimento particulares. Para entender melhor a

realidade educacional universitária, faz-se necessário, especificamente, deter-se um pouco mais sobre ela e sobre o que a circunda.

1.3 O Contexto Neoliberal e das Universidades

Realçar o contexto específico do espaço da pesquisa e o momento presente vivido pelas universidades no Brasil parece imperativo neste momento do texto, porque é nele, enfim, em que os trabalhadores desta pesquisa estão imersos. Para Laval (2004), a realidade é desafiadora e de crise, pois a autonomia por meio do conhecimento, um legado do Iluminismo, caduca como ideia na cultura do mercado, sendo primordial que o dispêndio com educação seja lucrativo para as empresas que precisam do intitulado "capital humano".

Se, na tentativa de acompanhar essa lógica e vencer as diversas formas de privatização, as instituições de ensino tomam como foco a produção desse suposto capital humano para fornecer combustível ao mercado, para manter a competitividade que a economia exige e prestar serviço a esta, o resultado é que a educação formal se perde da sua concepção republicana de contrabalancear tendências sociais. Essas instituições perdem poder de decisão e põem em risco a formação cidadã em favor do sentido utilitarista e do contentamento do cliente/consumidor (Laval, 2004). Dessa maneira, o autor afirma que o sistema educativo tende a se organizar como induz o mercado, a se colocar em função da razão econômica e, isso posto, carece de ser administrado como uma empresa e dar conta de variações existenciais e profissionais do ritmo mutável imposto. E, mesmo admitindo que, historicamente, fez parte da escola a aproximação, direta ou indireta, com o universo do trabalho, a dimensão político-cultural sempre dominou, o que não parece ser realidade no presente neoliberal, em que a escola parece estar sendo induzida a obedecer ao mercado.

Chauí (2003), especificamente sobre a universidade, último nível da escolarização, afirma que ela, como instituição social, expressa marcadamente a estrutura e a fisiologia da sociedade. Portanto, essa instituição é atravessada por divergências de discursos, juízos, valores, projetos e por contradições sociais. E isso não significa que a universidade — tal como se configura, no século XX, vinculada à prática republicana e democrática — está determinada absolutamente pela díade Estado e sociedade. Mas antes, se garantida sua autonomia, é terreno de embates entre os favoráveis e os contrários a como ambos funcionam, relacionando-se conflituosamente com os dois.

A questão que se levanta a partir da referência ora citada é que, apesar da configuração contemporânea da universidade como instituição nos termos colocados, a reforma gerencial do Estado da década de 1990 no Brasil reclassificou a educação como setor de serviço não exclusivo do Estado. Tal designação significa a mudança do *status* de direito para serviço e podendo este ser privado ou privatizado, além de definir a universidade como uma organização, que, diferentemente de instituição social, agrega uma prática mais limitada à instrumentalidade de meios para alcance de um objetivo. A regência, então, se dá pela eficácia e pelo sucesso no emprego, pelo controle e pela eficiência de gestão e pela vitória na competição com os supostos iguais, não sendo cerne (como o é para uma instituição) a discussão sobre o porquê e a finalidade de sua existência, sua ação política e o seu lugar na sociedade, pois para uma organização (e não instituição) seu propósito é um fato dado (Chauí, 2003).

Essa dinâmica, harmonizada com os ideais capitalistas, continua Chauí (2003), enseja o aumento da fragmentação dos trabalhos, a exigência de produtividade em publicações, eventos, horas/aula, comissões, a valorização extrema da pesquisa, que tem seus tempos de execução reduzidos, e a sujeição dela às exigências do mercado, que a financia e faz uma apropriação privada do conhecimento gerado. Tal configuração se relaciona com o objetivo de distanciar a universidade de uma instituição e torná-la uma organização ou entidade operacional.

O neoliberalismo afeta fortemente as universidades, porque o faz em todas as instituições e na subjetividade humana, além de insistir em direcionar a economia como nuclear da vida e da sociedade, trazendo como valores legítimos e exclusivos a eficácia produtiva, a flexibilidade individual, mental e afetiva e o êxito profissional. Consequentemente, todo o sistema normativo social e institucional/organizacional, dentre eles o educacional, é atingido (Laval, 2004). Um exemplo significativo desse impacto é que a lógica do capital e do mercado afrouxou a relação entre o diploma e o seu valor social, conforme apresenta Laval (2004), pois o primeiro tem seu valor reduzido em uma sociedade de conhecimento instantâneo e/ou perecível e na qual as competências estão sendo reconstruídas constantemente. A titulação, outrora prova incontestável de autoridade no saber, pode até mesmo ser percebida como fonte de rigidez, contrária ao ditame da flexibilidade, da adaptabilidade e da reatividade contumaz e imediata. Um dos principais produtos da universidade, possivelmente o mais representativo para a comunidade externa, foi enfraquecido, contribuindo para instabilizar o universo do trabalho e o trabalhador e para a sua precarização, tema que será destacado na próxima subseção.

Segundo Pereira (2009), na atual conjuntura — em que a escola neoliberal é considerada uma tendência, embora não um fato terminado (Laval, 2004) —, é vital para essas instituições atender a demandas diferentes, múltiplas e que representam diversos grupos sociais, alguns muito distantes entre si. No caso específico das universidades, entremeando a tríade ensino, pesquisa e extensão e para além dela, são feitas exigências para sua subsistência como: colaborar na instância pública e com o desenvolvimento do país; promover inovações; favorecer a melhoria das condições sociais e o avanço da economia; gerar fundos para o financiamento de suas ações; fazer parcerias externas; trazer soluções científicas e tecnológicas para as demandas da sociedade; atender diferentes clientelas discentes e adaptar-se a elas; oferecer cursos de educação continuada etc. (Pereira, 2009). Vale a pena observar que esses elementos,

advindos do contexto neoliberal e do modelo gerencial, terminam, por sua própria natureza, configurando-se como macro prescrições do trabalho em uma gestão estratégica universitária e, inseridos nela, para seus trabalhadores, os maiores absorvedores dessas demandas.

Diante de tudo isso, ainda se constata a redução, na primeira metade da última década, nos orçamentos destinados a investimentos para universidades[10], tendo melhorado em valores absolutos depois de 2021. No entanto, o orçamento tem sido reiteradamente apontado como insuficiente pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), colocando em risco a continuidade do funcionamento das instituições, tendo em vista que não tem acompanhado a inflação e o aumento dos custos dos serviços, levando a dificuldades de manutenção de infraestrutura e custeio de fatores básicos para o funcionamento, como energia[11].

O contexto que fica evidenciado, assim já destacava Pereira (2009) anos atrás, é de que a educação superior vem sendo encarada equivocadamente como custosa — uma aberração para aquilo que, na verdade, é um direito de todos e não um privilégio (Chauí, 2003). Essa percepção é, contudo, fortemente coerente com o histórico de desenvolvimento social e da administração pública e seus modelos no país, conforme discorrido anteriormente, em que são incluídas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no delineamento das transformações que têm como marco a Reforma do Estado de 1995 (Almeida et al., 2016).

---

[10] Para mais informações, consultar o seguinte endereço eletrônico (Controladoria Geral da União, 2025): http://www.portaltransparencia.gov.br/funcoes/12-educacao?ano=2025.

[11] As referências dos dados:
Andifes (n.d.): https://www.andifes.org.br.
Andifes (2025): https://www.andifes.org.br/2025/05/14/nota-da-andifes-sobre-situacao-do-orcamento-das-universidades-federais/
Andifes (2024): https://www.andifes.org.br/2024/04/09/andifes-apresenta-atualizacao-do-painel-da-execucao-orcamentaria-das-universidades-federais/
Andifes (2024): https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWE0YTQzY2EtN2RjMS00NDZkLWEwZTYtNzViN2Q1OGVmOGRiIiwidCI6IjMyMTEyODk1LTEwNzItNDFiZS04MjVjLWExNzlhNmYyMzFiNiJ9

Também em relação às universidades, Melo (2022) critica que, se o gerencialismo cria, por um lado, uma nova cultura de gestão e promove uma administração universitária focada na eficiência, na eficácia, na efetividade e na produtividade; por outro, sacrifica, em alguma medida, a formação humanístico-cultural. Segundo esse autor, é colocado em segundo plano, então, o saber pedagógico, a qualidade e as funções sociais em favor de indicadores quantitativos, de desempenho e de produtividade, sendo que ainda "a autonomia das universidades públicas brasileiras tem sido constantemente questionada, desrespeitada, desvalorizada, em função de uma cultura mercadológica que trata a educação com a mesma racionalidade das organizações empresariais" (Melo, 2022, p. 68-69). Por fim, essa referência conclui, em seu estudo, que há consequências negativas das políticas gerencialistas e neoliberais na gestão da universidade pública no Brasil, em que os dados estatísticos se sobressaem, atribuindo-se a eles a medição de resultados das instituições universitárias.

Já Barbosa (2019), em outra abordagem, analisa que as técnicas gerenciais são, fatalmente, introduzidas nas instituições educacionais públicas, fazendo-se crucial o direcionamento à formulação e à utilização de indicadores de desempenho, planejamento estratégico para alcance de metas e uso de meios de controle, como planilhas e sistemas, com vistas ao aumento nos resultados positivos, que devem estar associados a valores monetários, demonstrando integração entre planejamento e orçamento. Essa autora complementa, reconhecendo e alertando para o paradoxo inerente ao gerencialismo (e suas características de performance, produtividade, eficiência e racionalização de custos) nas instituições públicas. A convivência de elementos que parecem opostos se instala, porque o propósito social e do interesse coletivo se impõem e o ideário de lucratividade pouco se aplica, sobretudo, quando o serviço oferecido diz respeito a um direito fundamental e básico, como é o caso da educação.

1.4 O trabalho precarizado

Diante do exposto até agora e relacionado intimamente ao tema, está o debate sobre a precarização do trabalho, pois é construtivo pensar o trabalho bem feito e, concomitantemente, refletir sobre o que parece ser sua contraposição dialética, algo que, de maneira indireta, já foi iniciado. A discussão é longa e, assim como as outras, não se tem a pretensão de esgotá-la nesta produção, mas de fazer emergir o assunto com alguns destaques. Há diversas nuances acerca da questão, cuja compreensão depende da história dos coletivos e dos grupos, pois "os processos de precarização adquirem características idiossincráticas segundo o território – em sentido amplo: espaço geográfico, cultural, político, econômico – no qual se desdobram e também em função de sua inscrição histórica, isto é, sua dimensão temporal"[12] (Pujol & Da Rocha Falcão, 2021, p. 388).

Assim, alguns apontamentos se fazem salutar. *A priori*, é essencial trazer à tona que o fenômeno é considerado uma tendência estrutural no mundo do trabalho e está relacionado a acontecimentos mundiais, alguns discutidos anteriormente, que têm seu ápice no decorrer do século XX, mais precisamente, com mudanças nos capitais globais a partir da década de 1970: a crise do fordismo, do Estado de bem-estar social, a reorganização produtiva, o avanço neoliberal e tecnológico, da microeletrônica e da conectividade (Araújo & Morais, 2017; Franco & Ferraz, 2019; Barros, 2020; Benevides de Barros & Barros, 2007). Essas transformações em questão passam a determinar flexibilizações em legislações sociais protetoras do trabalho e emprego, disseminação de modalidades contratuais temporárias e/ou instáveis, diminuição do emprego típico/"permanente" e de tempo integral, ao mesmo tempo em que aumenta o

[12] Tradução livre, por parte da autora, do original em espanhol: "los procesos de precarización adquieren características idiosincráticas según el territorio – entendido en un sentido amplio: espacio geográfico, cultural, político, económico – en el cual se despliegan y también em función de su inscripción histórica, es decir, su dimensión temporal" (Pujol & Da Rocha Falcão, 2021, p. 388).

contingente de desempregados formais (pessoas sem carteira de trabalho assinada), atribuindo, frequentemente, baixa remuneração, insegurança, incerteza e vínculos fragilizados às relações trabalhistas (Araújo & Morais, 2017; Franco & Ferraz, 2019; Barros, 2020). As ações consequentes desse período são descritas por Barros (2018) como ofensivas contra os trabalhadores em escala mundial e transparecem, consonante Araújo e Morais (2017), o papel central da precarização na nova dinâmica capitalista.

Essas últimas autoras informam que, em 1999, foram estipulados indicadores para o que foi intitulado Trabalho Decente pela Organização Internacional do Trabalho (OIT). Esse trabalho foi concebido como livre, sem discriminação, produtivo e com pagamento apropriado, devendo fornecer segurança, dignidade e equidade. As falhas nessas condições seriam indicativas de desqualificação do trabalho decente, tendo como efeito a precarização. Araújo e Morais (2017), coerentemente aos apontamentos históricos e citando Druck (2011), relacionam o trabalho precário a dimensões ou indicadores que permeiam a forma de inserção no mercado, o tipo de contrato, a sobrecarga, o desmonte da legislação, a informalidade, a terceirização, o desemprego, o adoecimento, os acidentes de trabalho, a perda salarial, o enfraquecimento sindical e das identidades coletivas.

A dinâmica atual do capitalismo, associada ao neoliberalismo, é tipificada pela fragmentação de todas as camadas de vida em sociedade, desde a fragmentação da atividade produtiva, do espaço e do tempo do trabalho, alcançando as referências de identidade e todas as lutas de classes (Chauí, 2003). Dessa maneira, é razoável prever o aumento de uma massa trabalhadora alienada e os efeitos negativos na saúde física e psicossocial dos sujeitos, afetando o entorno e a convivência familiar e comunitária, para a qual o tempo é escasso, fadigado e contaminado por uma realidade inóspita. A competitividade se expande e enfatiza o individualismo e o isolamento, e somada a todo o terreno árido descrito, fragiliza o

enraizamento de grupo, a consciência e a luta de classes, mantendo a exploração e a solidão do trabalhador estruturalmente desamparado (Araújo & Morais, 2017).

Ao abordar, no panorama social em questão, a perda de valor simbólico do diploma, a dinâmica intensa e mutável das competências exigidas e a intervenção das empresas nos conteúdos de formação profissional, Laval aponta para as modificações que o trabalho sofre a partir desses fatores e para a existência "de uma insegurança quase ontológica dos trabalhadores" (Laval, 2004, p. 19). A classe trabalhadora vive uma fragmentação em inúmeros estatutos — ou a ausência deles — e o desemprego massivo, juntamente com a incerteza nos postos de trabalho, assustam toda a classe, prejudicando a identidade com e pelo trabalho. Não está em questão somente a (des)confiança em se ter ou não um emprego, mas também o conteúdo e a natureza da atividade laboral, nas qualificações necessárias para lidar com o que a fluidez da organização do trabalho impõe e que podem ser requisitadas de maneira bastante informal e pouco institucional. Logo, o trabalho vai se tornando uma mercadoria e, com isso, vai se desfazendo de sua constituição coletiva e de seus formatos jurídicos conhecidos (Laval, 2004).

Há uma inclinação, como indicado anteriormente, para a não institucionalização do vínculo entre trabalho, qualificação e diploma, pois a organizações não validam necessariamente essa relação e, ao não atestar seu valor, vulnerabilizam os detentores de títulos. Não é mais certo o peso da formação oficial, não existem garantias, os trabalhadores estão sozinhos e sem referências estáveis, absolutamente responsáveis individualmente por sua sorte, pelo investimento educacional e pelo rendimento que extrai dele (Laval, 2004). O atravessamento dessa questão é, em todo o mundo do trabalho, o que leva a pensar que aqueles que trabalham nas instituições educacionais dos mais variados níveis, mais especialmente os profissionalizantes e de educação superior, lidam com precariedades dentro da sua atividade laboral em diferentes intensidades, tendo que enfrentar tal conjuntura como trabalhadores e

ainda preparando outros, cuja formação está permeada pela instabilidade do mercado e com uma perspectiva incerta, culpabilizante e isoladora dos sujeitos.

Pujol e Gutiérrez (2019) colocam mais luz sobre a impossibilidade de o trabalho e a saúde pessoal sobreviverem dignamente em solidão absoluta, sendo intrínseca a ambos a dimensão intersubjetiva e é, por meio dela, que a ação de trabalhar se torna mais fundante e organizativa do que alienante. Sem a robustez nessa e dessa dimensão, o oposto tende a prevalecer. É ratificado, desse modo, o lugar privilegiado dos coletivos para a constituição e a defesa do trabalhador e do seu bem-estar, e essa importância não retira a responsabilidade singular de cada uma das pessoas que os formam, mas, ao contrário, coloca-as como protagonistas, uma vez que, sem a união — recheada de divergências — entre elas, não há coletivo (Clot, 2008, 2010b, 2013; Pujol & Gutiérrez, 2019).

A precarização, como se aborda aqui, tem esse pano de fundo estruturante e, cabe destacar, pode ser encontrada em qualquer modalidade laboral, independentemente da qualificação como positiva ou negativa da sua percepção social ou das condições materiais e práticas às quais esteja submetida (Da Rocha Falcão et al., 2020). Ou seja — como sugerem Bendassolli e Da Rocha Falcão (2013), ao ampliarem o conceito de "trabalho sujo"[13] dando a ele o sentido de "precário", e Da Rocha Falcão et al. (2020), que o evoluem para o termo "precarizado" —, ele não precisa estar associado a fatores como risco, insalubridade, vulnerabilidade, invisibilidade, ilegalidade e preconceito. Esses componentes podem, sim, ter consequências danosas à pessoa e ao seu exercício laboral, seja pela sujeição a riscos ambientais (a exemplo dos físicos, químicos e biológicos) e/ou psicológicos, seja pela remuneração

[13] As referências contidas nesse parágrafo fazem importantes confrontos argumentativos e esclarecimentos em torno das definições desse termo, apoiadas em outros estudos e referências importantes que validam o direcionamento dos autores. Assim, a leitura desses trabalhos é sugestão imprescindível para um maior envolvimento com a temática, conforme a nota de rodapé 6 indica.

insuficiente e pelas privações socioeconômicas, que chegam até a dificultar a subsistência (Araújo & Morais, 2017).

Essas condições não são, segundo esses autores, nem essenciais nem absolutas para que se instale a precariedade, mas sim é possível que ofícios "higiênicos" ou "higienizados", isto é, livres das circunstâncias elencadas — porque assim sempre foram ou porque se tornaram em algum momento —, passem pelo processo de precarização sem nenhuma dependência à natureza própria da atividade. Isso acontece em virtude de eles se configurarem sem acesso a um coletivo de trabalho unido, sem o referenciamento de um gênero profissional, além de os trabalhadores, isolados e sentindo-se sozinhos, terem seu poder de agir reduzido ou anulado (Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013; Da Rocha Falcão et al., 2020). Em síntese,

> mais grave do que a sujeira do trabalho sujo é o risco de solidão a que tal modalidade de trabalho pode conduzir, relegando o sujeito-trabalhador à tarefa de lidar com o real em contexto de escassez de referências de um coletivo de trabalho e/ou gênero profissional. (Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013, p. 1160)

Da forma similar, exercícios profissionais "sujos", assim percebidos pelos atributos inerentes ao ofício, descolam do que parecia precário ao passo que é fortificado o gênero profissional e potencializado o poder de agir, com a construção de um "coletivo suficientemente funcional" para suplantar a precariedade objetiva, subsidiando o cotidiano laboral, que passa a ter referência, reconhecimento, significado e sentido (Da Rocha Falcão et al., 2020, p. 83-85).

Portanto, o entendimento a respeito do trabalho precário/precarizado se amplia com essa abordagem, uma vez que observa e percebe (com revolta!), mas ultrapassa, a cruel obviedade da realidade dura, concreta e incontestável, permeada possivelmente por um ou mais destes elementos: baixa/miserável remuneração; rotinas laborais de horas extensivas de trabalho; horários noturnos; sobrecarga; condições insalubres, periculosas, inseguras nas mais variadas modalidades, que podem incluir informalidade e/ou violências diversas; ausências de descanso,

férias, planos de previdência etc. A conjuntura não é ignorada, no entanto, chama atenção o fato de que mesmo trabalhos que não estão tipificados na realidade apontada — quando seus trabalhadores se encontram diante de um gênero enfraquecido, sem espaço para diálogo/debate, ilhados, sem um vínculo sólido com um coletivo, sentindo-se diminuídos e sem poder de agir — podem ser esvaziados de sentido e compreendidos como precarizados. Já contextos laborais com uma ou mais condições das elencadas e, aparentemente, "mais difíceis" de serem enfrentados podem surpreender com trabalhadores que encontram mais sentido em sua atividade a partir de um gênero robusto, de um coletivo atuante, de um poder de agir presente e pulsante, que permite lutar contra, superar e/ou compensar subjetivamente as circunstâncias de uma atividade que seja hostil em alguma medida na prática.

Vale sublinhar, como se pode extrair de Pujol e Da Rocha Falcão (2021), que o trabalho precarizado, ainda que nos seus diversos formatos, é trabalho, compõe a sociedade e movimenta a economia, por vezes, sendo mais útil ao sistema capitalista neoliberal nessas condições. Assim, na medida em que interessa de certo modo à contemporaneidade do sistema capitalista globalizado, mesmo que com revestimentos distintos a variar e a depender de sua localidade, o trabalho precarizado persiste nas diversas condições objetivas e em todo vazio, toda desorientação e/ou toda solidão que ele tem o potencial de gerar, exigindo resistência permanente.

Da Rocha Falcão et al. (2020) corroboram a ideia de resistir perenemente ao afirmarem que, em algum nível, a precarização sempre se faz presente em qualquer trabalho. O fato se dá em razão de que o ser humano se desenvolve, precipuamente, atravessando experiências dramáticas, envolto em crises com diferentes impactos em uma dinâmica formada por embates dialéticos e dialógicos, na qual é impossível qualquer absolutismo. Por conseguinte, a segurança total para o trabalhador é inatingível e a luta pela vitalidade dele é constante.

Ao se resgatar o contexto do serviço público (em especial, o educacional) antes debatido, é razoável refletir que o panorama para grupo de trabalhadores que dele participa traz, em seu bojo, no desenrolar da história, elementos que podem levar ao trabalho precarizado em termos objetivos e subjetivos; tanto pelas condições práticas de trabalho proporcionadas — prejudicadas pelo desinvestimento estatal nas suas entidades — como pelo alcance de uma narrativa — influenciada, neste caso, por um desapreço à categoria genérica do servidor público — que desestimula e critica os coletivos e as organizações sindicais. Essa conjuntura contribui para o enfraquecimento da classe e dos seus grupos, para o não sentimento de pertença, para a ausência do orgulho, para a derrocada, então, do reconhecimento de si (Clot, 2010a) e, finalmente, para o descolamento entre o trabalhador e o gênero do ofício, uma condição basilar para a precarização e todas as suas consequências potenciais ao trabalhador, conforme visto.

Este projeto, então, relaciona-se, intimamente, com a questão da conjuntura que envolve o trabalho e sua qualidade, o trabalho bem feito ou o bem fazer do ofício, considerando todos os elementos que o compõem, mormente, o sujeito que o realiza. Como se observa na seção "Objetivos", foram abordadas, clinicamente, questões de pesquisa acerca de como o trabalho é vivido pelo trabalhador e como é reconhecido por ele, considerando, de maneira intrínseca, suas circunstâncias. Antes da exposição dos objetivos, porém, faz-se proeminente apresentar a seção "Justificativa" deste estudo.

2 Justificativa

"Tal como a chuva caída
Fecunda a terra, no estio,
Para fecundar a vida
O trabalho se inventou.
Feliz quem pode, orgulhoso,
Dizer: "Nunca fui vadio:
E, se hoje sou venturoso,
Devo ao trabalho o que sou!"
(Ovalo Bilac, *O Trabalho*).

Nessa altura, é importante conhecer um pouco dos pilares da gestão estratégica universitária no *locus* deste estudo e, assim, ajudar a construir uma dimensão apropriada do trabalho que envolve e, por conseguinte, de sua importância institucional, um dos elementos cruciais à motivação da pesquisadora. Regem a gestão estratégica da Universidade em foco dois principais documentos institucionais: O Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão, sobre os quais vale a pena trazer explicações que irão ajudar a compor a inteligibilidade da realidade de trabalho dos sujeitos envolvidos neste estudo e a compreensão do seu peso para a instituição.

A começar com um pouco da história recente desses planos, houve uma mudança no paradigma de planejamento da instituição em 2019, na busca por dar respostas à realidade

contemporânea já debatida e às demandas que decorrem dela e orientado ao desafio de enfrentar e sobreviver a esse panorama exigente, e ainda sempre à procura incessante pela excelência acadêmica. Nesse ano, foi publicado o Plano de Gestão 2019-2023 (PG 2019-2023) da Administração Superior da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), documento que deu início a um novo formato de apresentação do conteúdo desse plano, já possuindo uma nova edição, atualizada para o período 2023-2027.

Antes, porém, de adentrar nesse novo formato, cabe apontar que o PG está submetido ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e trazer algumas informações definidoras desses dois documentos. O PDI, como bem explicita seu nome, é um documento de planejamento da instituição — o principal deles —, sendo o grande horizonte geral a ser alcançado e o maior norteador das ações universitárias em termos de diretrizes, metas e princípios mais amplos. Tal plano tem sua exigência registrada no marco legal da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Na UFRN, ele tem a duração de dez anos e contempla pelo menos três mandatos de reitor(a), sendo previstas a avaliação e a atualização na primeira metade da década contemplada. O atual PDI tem o período de 2020 a 2029 e, apesar de ter sido aprovado e publicado após o Plano de Gestão 2019-2023, suas discussões foram iniciadas no mesmo período, o que foi fundamental para o respeito hierárquico entre os dois documentos.

Já o PG, também como o nome assim sugere, corporifica o planejamento da gestão do(a) reitor(a) em curso, possui a vigência de quatro anos, não é obrigatório às Instituições de Ensino Superior (IES), mas, uma vez existindo, deve estar alinhado ao PDI. Este último é, dentro da UFRN, acompanhado pela Comissão Própria de Avaliação (CPA)[14], que é autônoma em seu

[14] Conforme o artigo 11 da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, a qual institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), "cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação (CPA), no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de conduzir os processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP, obedecidas as seguintes diretrizes:

funcionamento e híbrida em sua composição, tendo, também, representação da sociedade civil externa à UFRN. A equipe de trabalhadores deste estudo dá suporte à CPA em relação ao PDI e acompanha diretamente o Plano de Gestão, este sendo um importante guarda-chuva de suas atividades. Em razão disso, torna-se interessante um maior conhecimento do PG que, agora, será retomado, apontando sob que paradigma metodológico está assentado.

Para o entendimento acerca da estratégia apresentada pelo PG, aponta-se que, na sua elaboração de 2019 (e mantida em sua atualização), houve a utilização do *Balanced ScoreCard* (BSC) — ferramenta de planejamento estratégico que possibilita alinhamento entre a formulação de estratégias e sua execução e contribui para o controle da última (Kaplan & Norton, 2017). Com isso, a UFRN desenvolveu um Mapa Estratégico, o qual condensa os compromissos e os desafios institucionais assumidos tanto pela gestão entre 2019 e 2023, quanto pela gestão reeleita do reitor para o período 2023-2027, tendo o Mapa passado por revisão e por mudanças exigidas pelo novo contexto temporal.

Explica-se que o Mapa "agrupa os desafios institucionais em três perspectivas inter-relacionadas – Sociedade, Desenvolvimento Acadêmico e Desenvolvimento Institucional –, compostas de objetivos estratégicos, mensurados por indicadores e metas" (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023, p. 5). Entre as três esferas mencionadas, estão, no horizonte do período em vigência, sete objetivos estratégicos e neles 36 indicadores, estes compostos por metas, distribuídas até 2027.

Na perspectiva Sociedade, há somente um objetivo e um indicador, referentes à execução de todo o Plano. Em Desenvolvimento Acadêmico, existem três objetivos e 22

I - constituição por ato do dirigente máximo da instituição de ensino superior, ou por previsão no seu próprio estatuto ou regimento, assegurada a participação de todos os segmentos da comunidade universitária e da sociedade civil organizada, e vedada a composição que privilegie a maioria absoluta de um dos segmentos;
II - atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição de educação superior" (Lei 10.861, 2004, art. 11).

indicadores. Essa perspectiva abrange toda a comunidade acadêmica (inclusive, seus alunos), os Centros, as Unidades Acadêmicas Especializadas e os Departamentos da UFRN, visando ao alcance de metas relacionadas às áreas fins da Universidade (ensino, pesquisa e extensão).

Na perspectiva Desenvolvimento Institucional, terceira e última, estão três objetivos, nos quais se inserem 13 indicadores. O que é pretendido nela está, prioritariamente, sob responsabilidade das áreas-meio[15] da Universidade, justamente os setores onde estão lotados os profissionais participantes deste estudo, e são elas que devem dar o suporte e as condições para que seja atingido o que foi estabelecido nas esferas Acadêmica e da Sociedade.

A partir dessa realidade de gestão recente e em curso, investigar os trabalhadores e o trabalho no âmbito do processo de implantação da estratégia universitária acompanha o processo de mudança no gerir e promove espaço de contribuição para a realidade. É importante destacar, ainda, que, de acordo com Meyer Jr. et al. (2012), há carência de aprofundamento no que tange à formação estratégica em organizações educacionais, existindo diferenças significativas entre esse tipo de organização e as empresariais, com afetações na prática da gestão estratégica daquelas.

Em relação à opção pela fundamentação teórica e pelo método da Clínica da Atividade, essa é uma área de conhecimento em desenvolvimento recente na Psicologia — início na década de 1990 —, ainda mais quando se observa o contexto de organizações públicas, especialmente, universidades. Como afirmam Pinheiro et al. (2016), a Clínica da Atividade apresenta o potencial de novas problematizações dentro do que é demandado no mundo do trabalho, com destaque para os temas referentes à saúde, à autonomia e ao protagonismo dos trabalhadores, sendo inúmeras as oportunidades de aplicação concreta dos seus fundamentos.

---

[15] Entende-se como área fim da Universidade aquela relacionada aos processos de ensino, pesquisa, extensão e inovação, enquanto a área meio engloba as atividades de apoio, como, por exemplo, os serviços psicossociais de apoio ao estudante, o planejamento e a gestão estratégica, a área de contabilidade e finanças e a gestão de pessoas (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023).

De acordo com Bendassolli e Soboll (2011), percebem-se boas expectativas para alargamento e afirmação das possibilidades abertas pelas clínicas do trabalho (a Clínica da Atividade está entre elas) no Brasil. Os autores destacam a ampliação dos grupos de pesquisa na área e da variação dos públicos investigados, que vão desde espaços empresariais de trabalho, envolvendo os mais diversos setores, até os, em geral, menos visíveis (ou invisibilizados) dentro do mundo capitalista e da lucratividade, como hospitais, presídios e instituições educacionais.

Este é, realmente, um aspecto nuclear desta proposta: associar a Clínica da Atividade ao planejamento e à gestão estratégica da Universidade. A investigação central é acerca de como as pessoas estão vivenciando a realização do planejamento e da gestão estratégica, especialmente, a qualidade de seu trabalho e as condições dadas a ele e aos seus trabalhadores. Isso porque, consoante Pinheiro et al., defende-se que, em um mundo dominado pela máquina e pelos resultados, é um alívio "uma prática comprometida com o desenvolvimento do poder de agir dos trabalhadores e, portanto, com a promoção de sua saúde, entendida como a ampliação de suas forças criativas na reinvenção de si" (Pinheiro et al., 2016, p. 122).

Diante, portanto, de uma área do conhecimento teórico e prático em expansão e fértil para novos estudos, principalmente, dentro do *locus* escolhido, o presente projeto busca assentar sua funcionalidade científica e profissional. Ademais, colaborar com os trabalhadores e o trabalho no âmbito da implementação estratégica da maior Instituição de Ensino Superior (IES) pública do estado do Rio Grande do Norte, gerando conhecimento, é, certamente, apoiar um projeto relevante e com inovação, cooperar com o desenvolvimento de bons resultados para toda a instituição (abarcando seus trabalhadores) e, por conseguinte, para a sociedade, principal beneficiária das ações e dos produtos universitários.

Além da justificativa técnica, científica e institucional, é importante acrescentar o interesse pessoal da pesquisadora sobre o tema. O planejamento, a gestão estratégica e o seu

acompanhamento estão inseridos, diretamente, no campo do exercício laboral da autora deste estudo, a qual é servidora da Universidade em foco e é envolvida, no seu dia a dia profissional, rotineiramente com a temática, sendo partícipe desse processo, como, inclusive, introduzido na seção “Apresentação”.

Com vistas ao entendimento do seu envolvimento como trabalhadora, segue um rápido relato. Como servidora da instituição, ingressou no atual cargo em 2016 e, desde então, pôde acompanhar a evolução do setor e da Pró-reitoria a que esse se vincula e a constituição e o desenvolvimento da sua equipe. Essa unidade era intitulada, anteriormente, Coordenadoria de Planejamento, conforme o Regimento Interno da Reitoria de 2015 (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015). À época, funcionava integrada — tanto em relação à equipe quanto ao local físico — à então Coordenadoria de Avaliação de Políticas Públicas, formando, na prática, um setor percebido como único e conhecido por ser responsável pela avaliação e pelo planejamento institucionais.

Desde que ingressou, a pesquisadora vivenciou alterações que foram ocorrendo na realidade laboral do setor com a intenção de fomentar as atividades de planejamento estratégico, antes sem fôlego frente as demandas da área de avaliação institucional, mais especificamente de suporte à CPA. Tais mudanças são registradas oficialmente com a publicação de um novo Regimento, em 2021 (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021), que traz a modificação do nome da Coordenadoria relacionada ao planejamento[16], das suas prescrições e a extinção da Coordenadoria de Avaliação de Políticas Públicas (extinta pelo entendimento de que parte da avaliação institucional estaria dentro do ciclo de planejamento e de que a CPA, inclusive naquele novo momento reestruturada, responde pelos demais procedimentos de avaliação).

---

[16] Foi acrescentada ao nome uma expressão que torna a ideia de planejamento mais ampla, mas ela não foi informada aqui para evitar riscos de exposição dos participantes.

As principais mudanças práticas que ocorreram, entre os anos de 2016 a 2021, e atingiram diretamente a área de planejamento e subsidiaram a parte que lhe cabe no novo normativo regimental valem ser destacadas: incremento de pessoas, no qual está inserida a chegada desta pesquisadora; separação entre equipes que trabalhavam juntas, aí se inclui a destinação de uma sala própria para os novos servidores; e a já mencionada mudança do nome do setor e de suas competências com o novo Regimento e a fundação formal dessa unidade.

A história do setor e suas competências será retomada na subseção "Uma breve história da equipe e do setor" para melhor entendimento do trabalho e suas prescrições, do fazer e saber fazer dos trabalhadores em questão. Mas aqui já é antecipada com a finalidade de lançar luz sobre a motivação da pesquisadora frente à recenticidade da criação da unidade e do seu atual funcionamento e da reunião das pessoas que a fazem existir na prática. As mudanças vividas na rotina de trabalho foram sendo digeridas por todos e os *feedbacks* positivos e elogios ao que vinha (e vem) sendo realizado foram sendo recebidos. Como já sinalizado na "Apresentação", questionamentos foram surgindo e contribuir clinicamente com os trabalhadores e o setor que lidam com o planejamento e, assim, diretamente com a gestão estratégica da Universidade — ou seja, com os rumos da maior instituição de educação superior do estado e com entregas para a sociedade que vão além da excelência dos profissionais capacitados e abrangem pesquisa, inovação, extensão e cultura — era uma atuação que, considerando ainda seu caráter recente como setor e grupo formalmente organizado, poderia ter ganhos acentuados e de impacto aos trabalhadores, ao trabalho, à Universidade e, por fim, à sociedade.

Complementa-se, ao final, que o intuito da pesquisa não é submeter a IES ou o trabalhador à lógica do mercado, da rentabilidade ou do sucesso a qualquer preço, mas compreender como se percebem e se desenvolvem os processos de trabalho, os "êxitos" e os "fracassos" concretos e, principalmente, os subjetivos. É buscada ainda a transformação da realidade laboral para aquele que a constrói, possibilitando, por meio de um método que tem

por si este fim, entender a fundo essa realidade e as circunstâncias que nela interferem. Procura-se, finalmente, intervir nesse cenário, abrindo espaço para a produção de bem-estar e a geração e a potencialização de bons resultados pessoais, coletivos e institucionais, tornando eminente o aspecto clínico, pilar da fundamentação deste estudo. Resulta dessa intenção a pergunta: O que é e como se dá o trabalho com o planejamento e com a gestão estratégica sob a ótica de seus trabalhadores em uma Universidade Federal?

3 Objetivo(s)

"No trabalho é que se conhece o trabalhador".

(Machado de Assis, *Conto da Casa Velha*).

Diante do que foi exposto, tem-se como objetivo geral da pesquisa, por meio da Clínica da Atividade, analisar e problematizar o trabalho, sua qualidade e os elementos que o compõem, com ênfase tanto nos aspectos contributivos, quanto nos obstáculos à realização do fazer laboral, a partir da perspectiva de uma equipe envolvida com o planejamento e a gestão estratégica de uma instituição pública de ensino superior.

Tal objetivo desmembra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Oportunizar transformações nas atividades de trabalho no contexto em questão, identificando os elementos da *práxis* profissional que favorecem e/ou que dificultam o reconhecimento de si e a precarização do trabalho e do trabalhador e a relação disso com a qualidade do fazer laboral;
- Analisar a relação dialética entre as atividades e os gêneros dos ofícios que referenciam o trabalho da equipe, retratando seu rebatimento com o coletivo;
- Contribuir conceitualmente com a Clínica da Atividade a partir do contexto em questão;
- Colaborar para o adensamento das discussões a respeito da gestão estratégica pública universitária, com base na perspectiva da Clínica adotada, em termos da análise dos processos de realização da atividade laboral.

4 Metodologia

"Subiu a construção como se fosse sólido
Ergueu no patamar quatro paredes mágicas
Tijolo com tijolo num desenho lógico
Seus olhos embotados de cimento e tráfego"
(Chico Buarque de Holanda, *Construção*)

A Clínica da Atividade tem, em sua base, métodos voltados para promover a emergência de múltiplos discursos, gerar as problematizações e colocar em discussão as contradições necessárias à construção do novo a respeito da atividade laboral por parte dos sujeitos que a exercem (Rezende & Christo, 2018). Tal perspectiva entende que os estudiosos devem se concentrar em estratégias metodológicas que possibilitem às pessoas e aos grupos promoverem mudanças e expandirem sua vitalidade e seu poder de agir, recorrendo, para isso, a métodos compreensivos e interpretativos (Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013; Perez & Messias, 2015).

Parte-se do pressuposto de que a reflexão e a análise sobre o trabalho se dão pela linguagem e pelo "falar sobre", e ainda pelo "falar com", ressaltando a interação, pelo "falar para", porque envolve destinatários cruciais, e pelo "falar a partir de", em função dos tantos mediadores e das pistas geradas pela dinâmica clínica, com uso de recursos de imagem (vídeos e fotos) e transcrições por exemplo. É a permissão e a provocação do falar em análise que consente a (re)elaboração do agir no contexto laboral, tal como afirmam Bendassolli e Coelho-Lima (2015). A Clínica da Atividade intenciona, ao levar em conta a experiência dos

trabalhadores sob sua própria perspectiva, compreender a relação e as implicações entre o real e o realizado e sobre que lastros essa experiência vivida pode se configurar, de maneira concreta ou como um vir a ser, um meio de passar por outras experiências, assim defende Osório (2010). Essa mesma autora expressa que são os saberes dos trabalhadores o ponto de partida de qualquer análise em que se dialogará com o conhecimento acadêmico trazido por um mediador/pesquisador.

Coerentemente, compreende-se que o sujeito de pesquisa é um coanalista e protagonista do estudo científico, sendo este também, e não menos importante, um espaço para sua própria transformação a partir de um movimento dialético que permite a aproximação e a metamorfose do fenômeno laborativo (Perez & Messias, 2015; Silva et al., 2016). É fundamental, para essa abordagem, embasada na perspectiva vygotskyana, a ideia de que "a pesquisa é um meio para transformar" (Clot, 2006a, p. 103), em que se tem os instrumentos para oportunizar o desenvolvimento do poder de agir dos operadores/trabalhadores, pois o trabalho só revela seus segredos por intermediação de uma experiência transformadora e, dessa forma, é preciso agir para transformar e transformar para conhecer (Clot, 2006a; Clot, 2010a; Osório et al., 2013). Contextualizados dentro de toda a teoria da Clínica da Atividade, há dois grandes métodos típicos: a autoconfrontação simples e cruzada e a Instrução ao Sósia (IaS), cujas explicações se apresentam na sequência.

Em geral, ressalta-se que os dispositivos interventivos em Clínica da Atividade permitem a análise dos protagonistas — os próprios trabalhadores — sobre sua ação laboral, desnaturalizando-a e redescobrindo sua riqueza, seus limites e conflitos, à medida que são confrontados continuamente com ela e, posteriormente, com a de outros, produzindo saberes sobre os processos de trabalho (Clot, 2010a; Conceição, 2019; Perez & Messias, 2015; Teixeira & Barros, 2009). Quanto ao método da autoconfrontação, realiza-se o procedimento utilizando a mediação semiótica de filmagens em vídeo e fotos, inclusive, geradas e escolhidas pelos

sujeitos, tornando-se signos da atividade (Barros et al., 2014). Com base nessa última referência, a discussão pode acontecer, primeiramente, de forma individual (autoconfrontação simples): o trabalhador comenta a sequência de vídeos e fotos junto ao pesquisador. Em seguida, o material é analisado pelo sujeito na presença, também, de outro(s) colega(s), dirigindo-se ao grupo, que participa da análise, configurando-se a autoconfrontação cruzada.

Em relação à IaS, igualmente interventiva e investigativa, ela parte da instrução de que um trabalhador deve explicar ao "sósia" sua atividade laboral, tudo o que deve fazer, pois o "sósia" deve substituí-lo a ponto de não ser perceptível a substituição (Oddone, 1981, citado em Clot, 2006b). Essa técnica, retomada das experiências de Ivar Oddone e seus colegas na Itália (Oddone & Re, 2018; Oddone & Briante, 2023) e adaptada e desenvolvida por Clot de acordo com a metodologia da Clínica da Atividade, é fundamentada na psicologia histórico-cultural e, por meio indireto (a interlocução com o sósia) e com o uso da linguagem, procura acesso ao real da atividade (Clot, 2006b).

O exercício propõe uma "reprodução" do trabalho que concebe, na verdade, o "recomeço da ação em outra atividade que, agora, tem o sósia como interlocutor e a atividade de trabalho como objeto" (Conceição et al., 2018, p. 4). Ao se mostrar a um outro externo como se faz uma atividade, a IaS permite a transformação da ação. Cabendo destacar que a passagem pela linguagem em si é uma ação, não somente um meio de acesso ao real da atividade (Silva et al., 2016). Osório (2010) justifica também o uso de métodos indiretos para análise da atividade afirmando que está posto o fato de que toda pretensão de compreensão absoluta do trabalho é falha, pois ele é um processo em sua maior dimensão "invisível" para uma observação comum, sempre exigindo outros tipos de acesso à sua dinâmica.

Assim sendo, o método, nesse caso, está centralmente focado sobre uma base clínico-qualitativa, em que são priorizados diálogos confrontativos sobre a atividade laboral, em que se fundamenta este estudo. Nele, foi formado um grupo correspondente a uma equipe de

trabalhadores envolvidos diretamente com o planejamento, a execução e a avaliação da estratégia da UFRN, caracterizado na subseção "Sujeitos e *Locus*".

No contexto desta pesquisa, não foi considerada a produção de vídeos das atividades laborais, a fim de se aplicar a autoconfrontação simples e cruzada, como uma alternativa interessante por parte da mediadora/pesquisadora e por parte dos trabalhadores, visto que muito de suas atividades acontece de forma individual, intelectual, introspectiva e de frente ao computador. Por esse motivo, foi escolhida a produção de fotos, chamada de Oficina de Fotos pelo grupo, como uma alternativa à filmagem. No entanto, o cerne da autoconfrontação (simples e cruzada) foi garantido, sendo alterado o meio imagético utilizado, mas com o resgate da atividade de trabalho e sua discussão pessoal e coletiva mantidos pela via da fotografia.

O recurso da Oficina de Fotos já é experimentando como um recurso para a análise do trabalho desde 2004 no Brasil, especialmente vinculado aos estudos de Cláudia Osório. Nesse recurso, o interesse está, justamente, em partilhar, com grupos de trabalhadores, a análise de suas experiências, tendo em vista o desenvolvimento do poder de agir e a produção de conhecimento sobre as alternativas desse desenvolvimento (Osório, 2010; Osório et al., 2013). A oficina, conforme Alves e Osório (2014), leva à construção de instrumentos por parte dos sujeitos e encaminha à captura e ao cultivo de uma marca do trabalho e ainda ao debate ao redor dela, traduzindo-se a fotografia como

> uma marca produzida coletivamente, já como fruto do diálogo que põe o gênero em manutenção. Desse modo, o debate se faz sobre a atividade, evitando a personalização e o julgamento sobre as escolhas individuais. E o debate se faz de modo recorrente, favorecendo elaborações e reelaborações nas análises que se produzem. Nesse processo, há momentos em que poderíamos dizer que se dão "autoconfrontações simples", consigo mesmo, com a situação fotografada e o analista do trabalho como provocador; em outros, ocorrem as "autoconfrontações cruzadas", em que os pares são os principais provocadores da análise. (Osório et al., 2013, p. 130)

Esses autores apontam que as oficinas de fotos terão distinções entre si e que elas serão consequências do resultado de cada vivência contextual e, por isso, adaptáveis e adaptadas, sendo a zona de interseção do recurso, em seus diferentes formatos, o fato de ser um provocador de deslocamento do trabalhador. O sujeito desloca-se do seu lugar comum para o lugar de observador e analista do seu trabalho em um movimento que se inicia pela utilização do instrumento máquina fotográfica (no caso desta pesquisa, essa função oferecida pelo aparelho celular) e que promove o efeito de distanciamento, de mudança de perspectiva e, com isso, configuração de uma janela para o diálogo interno, subjetivo e com o gênero profissional (Osório, 2010; Coimbra & Barros, 2016). O papel do analista/pesquisador do trabalho é buscar trazer à tona essa conversação interior e levá-la à baila na conversa com o sujeito e com o grupo, ao mediar e facilitar essa análise e sua discussão pelo coletivo, cuja interferência, consoante Alves e Osório (2014), é fundamental para dar visibilidade e colocar em movimento o gênero e, com ele, todos os elementos da atividade, que podem vir a ser aperfeiçoados. Os trabalhadores se servem da presença desse sujeito mediador para (re)descobrir os impedimentos e recursos de um real que se evade e abrem-se à surpresa diante de algo familiar com elementos que passavam despercebidos (Clot, 2006b; Osório, 2010). A dialogicidade prevalece evidente em várias instâncias, do trabalhador com ele mesmo, com o trabalho, com os outros trabalhadores e com o mediador e, consequentemente, são enfrentados “os escapes, as lutas, os embates diários travados no cotidiano laborioso” (Coimbra & Barros, 2016, p. 93).

A análise do trabalho se coloca, dessa forma, como uma instância aberta para a intervenção clínica, que tem como alvo fomentar o dinamismo de toda a organicidade do ofício e do seu gênero. Mas isso não se traduz em uma ausência de produção de conhecimento sobre o trabalho, pelo contrário (Osório, 2010). O trabalho dá andamento à análise, que, por sua vez, está a movimentar o trabalho, o qual, somente assim, pode ser apreendido em alguma medida. Está no cerne da pesquisa o desenho de uma coanálise do trabalho, praticada no ambiente

habitual deste, fazendo surgir caminhos de criação e recriação de recursos para a atividade laboral (Osório, 2010).

O uso de métodos dialógicos, chamam a atenção Alves e Osório (2014), como a IaS e a confrontação a partir da Oficina de Fotos, convida à abertura ao encontro, à (re)formulação de relações intercessoras de influência recíproca e à produção de sentidos que vão além da prescrição, vincula-se à rotina, mas a ultrapassa, convocando os trabalhadores a um novo lugar de reflexão e inventividade. Esse espaço abre para os sujeitos novos possíveis, propõe um processo de (re)criação do trabalho e de seus recursos para que ele possa desvelar-se. Nesse ambiente, o brotar das afetações em terrenos existenciais ativos constitui-se como ação bem-vinda e o território é livre para que o trabalho seja transformado e, dessa maneira, seja compreendido (Osório, 2010; Alves & Osório, 2014).

A atividade de pesquisa neste estudo, portanto, e assim foi pensado, não se construiu como propriedade exclusiva da pesquisadora. A pesquisa e o que é pesquisado, no interior da abordagem escolhida, dialogam/interagem, nascendo uma realidade que o conhecimento abraça em sua singularidade, direcionando a uma vivência de desvelamento de sentido para pesquisador e pesquisado. O intuito com essa metodologia clínica e ativa é a inclusão total dos trabalhadores como construtores do pesquisar, o que exige uma postura ético-política de confiança do pesquisador como um facilitador/catalizador da expansão de horizontes perseguida pelas propostas metodológicas, em que podem entrar em movimento de alimentação e retroalimentação o trabalho real, o prescrito e o real do trabalho, além do próprio coletivo laboral vivo nessa interação. O acesso à experiência de trabalho ocorre levando em consideração que a investigação tem um caráter interventivo e é experiência distinta ao mesmo tempo em que não se separa da que está sendo pesquisada, existindo o lugar de interconexão entre os gêneros das duas atividades: a laboral estudada e a atividade de pesquisar (Barros et al., 2014; Osório, 2010; Osório et al., 2013).

Por fim, é importante mencionar ainda que documentos públicos, a exemplo do referido Plano de Gestão, de suas revisões e avaliações públicas e do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRN (2020-2029), e o rol de competências da unidade específica a que estão vinculados os trabalhadores, foram acessados a fim contribuir com a descrição da realidade pela pesquisadora e fornecer subsídios relativos às prescrições das atividades. Ou seja, o uso não foi como material de análise em si, mas como um auxiliar importante para adequada compreensão do discurso e da experiência dos sujeitos nas intervenções, os quais se tornaram a base de todo o processo clínico desenvolvido e esse, coerentemente à base teórica, tornou-se o pilar de todo o trabalho. Portanto, a observação documental serviu de maneira a melhorar o entendimento do contexto laboral em questão, as referências feitas pelos participantes e as atividades em que estão envolvidos e a que fizeram menção.

4.1 Sujeitos e *Locus*

Os sujeitos participantes foram os quatro integrantes em atividade — três homens e uma mulher — de uma equipe que trabalha diretamente com o planejamento estratégico e o desenvolvimento institucional de uma universidade pública federal, sendo essa equipe a principal referência para suporte técnico institucional acerca da temática de acordo com suas atribuições oficiais. Os quatro são servidores técnico-administrativos nível E, ou seja, ocupam cargos efetivos de carreira de nível superior na estrutura do funcionalismo público federal do Poder Executivo. Suas formações principais e cargos estão nas áreas de Administração, Economia e Gestão de Políticas Púbicas.

Embora não tenham a mesma área de formação e o mesmo cargo, funcionam como um coletivo de trabalho em torno de atividades em comum e da participação direta ou indireta de todos com os assuntos que permeiam o setor constituído por eles. Como grupo, eles já possuíam

uma relação de confiança entre si, o que foi crucial para que as intervenções se desenrolassem sem inibição e de maneira orgânica, mesmo com os debates e as diferenças.

Os servidores, quando da participação neste estudo, estavam sob regime híbrido de jornada de trabalho, isto é, suas cargas horárias semanais — todos com 40 horas, conforme demandam suas ocupações no serviço público do Poder Executivo Federal — estavam distribuídas entre modalidade presencial e de teletrabalho, possibilitando o exercício laboral a distância, virtual e em outro local físico além da instituição, sendo costumeiro para essa equipe que esse momento a distância ocorresse em casa. Tal configuração só se tornou real e válida a partir da aprovação, pela Universidade em questão, do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), instituído por meio da Resolução nº 011/2022-CONSAD[17], de 30 de junho de 2022, cuja finalidade, de acordo com seu artigo 3º, é "disciplinar a execução das atividades da força de trabalho da Universidade, buscando a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços ao usuário" (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2022, p. 3), estando presente como uma de suas diretrizes, no artigo 4º, inciso IX, a ser observada na sua execução a integração do trabalho presencial e teletrabalho (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2022).

A pesquisa se desenvolveu, quando presencial (sua maior parte), no ambiente de trabalho dos participantes, na instituição em foco, na mesma sala onde funciona o setor específico do qual fazem parte. Houve apenas uma reunião em ambiente virtual, que ocorreu via plataforma *Google Meet.* O local foi conveniente para os trabalhadores e estabelecido previamente com eles, sempre priorizando os dias em que todos já estariam presentes ali.

Nesta altura, cabe lembrar que a pesquisadora faz parte da equipe de servidores que constituiu o grupo de sujeitos deste estudo. Ela está lotada na mesma unidade organizacional, onde começou a trabalhar em 2016, após mudar de cargo público de nível médio para nível

[17] Conselho de Administração, um dos Conselhos Superiores da Universidade.

superior dentro da mesma Universidade. A unidade, desde então, passou por mudanças de nome, de espaço físico e de pessoal e se reorganizou ao longo do tempo. Uma servidora se aposentou, cinco novos servidores chegaram além da pesquisadora, um deles no mesmo período de seu ingresso e os demais em momentos posteriores, sendo que um servidor deixou de compor diretamente a equipe meses antes do início das ações de pesquisa junto ao grupo. Assim, a equipe é composta, atual e oficialmente, por cinco pessoas, incluindo a pesquisadora, sem que esta tenha função de chefia ou de superioridade hierárquica em relação aos demais.

Outro aspecto que merece ser descrito é que a autora, ela própria membro do coletivo de trabalho estudado, afastou-se de suas funções laborais em maio de 2023 para a realização do doutorado, afastamento previsto até o período de término da tese em 2025. O trabalho de campo foi iniciado (e terminado) em 2024, após um ano de afastamento da servidora. Essas informações são importantes de serem mencionadas pela peculiaridade que acrescentam à pesquisa.

Uma delas é que a experiência no e do contexto pela autora fez repensar sobre a adequação da imersão observadora para conhecimento da realidade laboral, necessária na Clínica da Atividade. Resgata-se que a parte observacional inicial (uma herança importante da ergonomia) já promove intervenção, deixando suas marcas, as quais farão parte de todo o método e de sua análise clínica, seja pelo analista pesquisador, seja pelo analista trabalhador (Clot, 2010a; Alves & Osório, 2014).

No entanto, neste caso, mesmo entendendo que a sua história no setor e com a equipe não é um equivalente exato de uma observação como etapa de método, entendeu-se que essa peculiaridade permitia à mediadora/pesquisadora a noção da dinâmica de trabalho, ao mesmo tempo em que sua função como servidora poderia gerar estranhamento ou constrangimento na função de observadora. Dessa maneira, decidiu-se por reformular a introdução da Clínica junto aos trabalhadores, e o primeiro momento foi planejado levando em conta toda a história de vida

no ofício da pesquisadora no seu papel de servidora junto à equipe, o que já carrega suas marcas para os envolvidos. Assim, optou-se por não exercer a observação pura, mas por realizar procedimentos introdutórios de explicação do estudo e entrevistas com sua respectiva discussão, o que também deixa suas impressões, mantendo a observação intrínseca a todos os métodos dialógicos que fizeram parte do estudo, nesse momento e nos que se seguiram. Essa introdução foi realizada antes da Instrução ao Sósia e da Oficina de Fotos, que serão devidamente abordadas em momento posterior.

Ao mesmo tempo, um fator complicador se colocava em xeque: a intimidade e a proximidade dela com todo o meio em que se daria a atuação e na qual ela assumiria a posição de mediadora. A situação foi manejada de maneira a usufruir do ganho que essa configuração poderia oferecer e a minimizar as chances de interferência danosa de uma facilitadora "contaminada" e, por isso, enviesada em seu comportamento. O bônus da integração na equipe se deu pela existência da confiança e do bom relacionamento prévios entre a pesquisadora e os demais servidores e pelo saber anterior acerca dos processos de trabalho da unidade, bem como de suas atribuições e dos documentos institucionais que embasam o trabalho e são produzidos por ele. Isso foi algo que terminou se configurando como facilitador da dialogicidade, ajudando a criar uma atmosfera engajada de todos os envolvidos com a análise da atividade — a qual, como bem afirma Pinheiro et al. (2016), vai muito além do observável e do que está cristalizado, abraçando todo o seu potencial.

Já o peso do risco de enviesamento foi tratado com o planejamento e a organização de todos os momentos e a atenção vigilante da postura mediadora no exercício do seu papel, sempre discutido e analisado em supervisões e orientações antes e depois dos procedimentos metodológicos executados. O fato de o afastamento ter acontecido mais de um ano antes do trabalho com os sujeitos também se mostrou importante, porque provocou uma distância física e simbólica salutar da autora com o contexto e os trabalhadores, o que contribuiu para o acerto

no manejo do deslocamento de sua posição de trabalhadora para mediadora, tanto por ela quanto por eles, no que se propôs e foi concretizado. Atuou como pesquisadora clínica uma pessoa que conhecia muito da rotina e do trabalho como um todo, mas que estava transformada pelo distanciamento e por suas vivências nele. As mesmas observações são válidas para os servidores que tinham vivido suas experiências e mudanças ao longo do período e retomavam, passado esse tempo, o contato mais direto com a pesquisadora, na ocasião presente, com a nova função de mediadora/pesquisadora, porém sem estar cindida de sua história e lugar como trabalhadora daquele espaço.

Assim como os métodos da Clínica da Atividade, vide Clot (2010a), permitem e permitiram o deslocamento do sujeito ao propiciar ao próprio um reposicionar-se quando a pessoa se torna um observador do seu trabalho por meio de sua atuação como aquele que orienta um sósia ou por meio do debruçar-se sobre um registro do trabalho (seja por meio de gravações em vídeo de seus afazeres ou por tornar-se fotógrafo e capturar imagens que expressam seu ofício em alguma medida), um outro deslocamento foi também constituído, mas por parte da pesquisadora (Clot, 2010a; Osório, 2010). Ela, que é trabalhadora daquela equipe, transmutou-se em interlocutora e analista do trabalho, procurando abrir espaços que possibilitassem aos demais servidores (e a si mesma!) a surpresa com suas atividades, com o que, por demasiado familiar, passava despercebido (Osório, 2010).

É fundamental o desprendimento da experiência para que possam ter vivências de outra ordem, usando o que foi realizado para dar lugar ao que está por realizar (Clot, 2010a). Isso já foi apresentado aqui como o que se dá com os trabalhadores no engajamento do método clínico, contudo, analogicamente, pode representar, ainda, o passo ao lado dado pela pesquisadora ao sair de seu lugar de trabalhadora para o lugar de analista e mediadora dos procedimentos propostos. Não se permaneceu no mesmo lugar, mas este não foi abandonado. A mudança de perspectiva para os trabalhadores, na análise do trabalho, e para a trabalhadora, que, neste caso,

assumiu o *status* de pesquisadora/mediadora/analista, foi de um movimento em direção ao descolar-se, mas sem se romper; mexer-se sem se perder; transformar-se para conhecer.

4.1.1 Uma breve história da equipe e do setor

Para que a análise seja compreendida é imprescindível uma apresentação básica do trabalho da equipe em evidência, bem como do setor do qual faz parte, a Coordenadoria e sua Pró-reitoria (o que já foi introduzido nas seções de Apresentação e de Justificativa). A começar pelas prescrições, são trazidas as normatizações do Regimento Interno da Reitoria, no qual competências e atribuições das unidades, subunidades e gestores estão elencadas, incluindo as da Pró-reitoria, em que se insere a Coordenadoria, e suas chefias. Salienta-se que o Regimento da Reitoria disciplina a estrutura e o funcionamento dos órgãos que a integram, complementando, no que lhe diz respeito, o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021).

O setor de maior hierarquia (onde está a Coordenadoria) tem como competências regimentais em vigência:

> assessorar o Reitor na gestão estratégica e tática institucional no que tange ao planejamento da Universidade e em matéria de sua competência; coordenar o planejamento institucional envolvendo o diagnóstico, formalização, desdobramentos, acompanhamento e encerramento do ciclo da gestão estratégica e tática da Universidade; gerenciar a articulação com o Plano Orçamentário Anual do Governo Federal e a gestão orçamentária interna; coordenar o processo de formalização e gestão de convênios, contratos e demais instrumentos jurídicos, com ou sem recursos financeiros, que estabeleçam relação jurídica entre a Universidade, a Fundação de Apoio e/ou outros agentes financiadores de projetos acadêmicos; prover relatórios institucionais e informações acadêmicas, buscando a transparência e desenvolvimento da Universidade. (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021, p. 67-68)

E, seguindo o mesmo documento oficial, são destinadas como competências específicas da Coordenadoria composta pelos participantes:

> subsidiar a elaboração do planejamento estratégico da Universidade, compreendendo o Plano de Desenvolvimento Institucional; subsidiar a elaboração do planejamento tático da instituição, compreendendo o Plano de Gestão; monitorar o cumprimento de objetivos, metas, políticas e planos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Plano de Gestão; acompanhar a implementação das ações do planejamento institucional; monitorar Políticas e Planos de áreas transversais da Universidade; auxiliar as unidades quanto à elaboração de planos, primando pelo alinhamento com o planejamento institucional; orientar, acompanhar e avaliar as metas anuais das unidades organizacionais; coordenar estudos relativos à evolução da estrutura organizacional da Universidade; disseminar a cultura de planejamento e propor uma estrutura conceitual para orientar este processo como subsídio para o desenvolvimento das unidades organizacionais da Universidade; coordenar a elaboração do Relatório de Gestão anual institucional, e de outros relatórios e documentos de natureza institucional; auxiliar o pró-reitor no atendimento às auditorias interna e externa, em matéria de planejamento; desempenhar outras atividades atribuídas pelo Pró- Reitor, dentro de sua competência. (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021, p. 71-72)

Em que pese o regimento atual ser datado de 2021, essa equipe começou a se configurar a partir de 2016[18] com a chegada de um dos servidores técnicos participantes deste estudo, da pesquisadora (ambos advindos de concurso público então vigente) e de um outro técnico-administrativo, que chegou por redistribuição — este se desvinculou posteriormente, antes do início desta intervenção por ter se tornado assessor. Depois, um outro técnico-administrativo é

[18] A fonte dessas informações e das que vão se seguir, apresentando-se como um relato de fatos ou uma retratação da história vivida, é a própria experiência da pesquisadora como trabalhadora do setor a partir do seu ingresso no seu atual cargo na Universidade. Optou-se por essa forma de narração, porque foi vivenciado por ela e não havia registros oficiais do que foi relatado.

integrado em 2017 e, até 2018, esses quatro trabalhadores se uniam em um mesmo ambiente de trabalho que uma servidora técnica próxima da aposentadoria e um grupo de seis professores aposentados que haviam retornado ao trabalho na instituição através de um projeto, cuja execução se dava por meio da atuação desses professores no apoio à avaliação institucional, como suporte à CPA.

O setor, na prática, até então fazia um trabalho em conjunto que unia o planejamento e a avaliação institucional, em que pese o fato de que o Regimento de 2015, em vigência, definisse duas coordenadorias, uma para a área de planejamento e uma para a área de avaliação de políticas públicas. Dessa forma, acontecia — como foi explicado a esta servidora, na época em que assumiu seu cargo na Pró-reitoria, pelos seus então pró-reitores, e assim foi comprovado no exercício profissional — que as atividades referentes à avaliação tomavam o tempo e os esforços de todos os trabalhadores, técnico-administrativo ou ex-docente vinculado ao projeto, não havendo espaço para as atividades de planejamento, e não existiam, na realidade, duas coordenadorias separadas fisicamente nem equipes distintas.

A intenção, segundo o relato dos pró-reitores, titular e adjunto, à pesquisadora no momento do seu ingresso, era que houvesse a formação de uma equipe de servidores técnicos de carreira que pudessem assumir essas atividades de planejamento de forma efetiva e que colaborassem com a avaliação ou se formasse também uma equipe para a avaliação conforme novas pessoas fossem assumindo. Esse era o pensamento, porque já havia o vislumbre de que o projeto (em que estavam os ex-docentes) era temporário e estava próximo o momento de sua extinção, o que levaria à saída definitiva dos professores aposentados como suporte técnico, deixando, possivelmente, desfalcado o trabalho que vinha sendo realizado.

Entre 2018 e 2019, acontece uma reestruturação da Pró-reitoria, o que leva a uma mudança física de salas para todas as equipes, sendo que a antiga sala que comportava todos que lidavam com planejamento e avaliação institucional (na prática, quase que exclusivamente

avaliação institucional) passou para o funcionamento de uma outra subunidade. Nesse momento, a maioria dos professores aposentados também já havia se desvinculado do projeto em um processo de saída que começou igualmente em 2016 e foi se desenrolando nos anos seguintes. O que antes era entendido como um grupo, desmembra-se em dois, que passam a atuar em espaços físicos diferentes, cada um em uma sala própria. A servidora que podia se aposentar o faz e volta à ativa como partícipe de um projeto, juntamente com duas ex-professoras que se mantiveram em suas funções de apoio à avaliação. Os quatro servidores técnicos na ativa começaram a trabalhar em outra sala e, em 2019, já neste novo espaço, a equipe recebe outro servidor por meio de redistribuição, formando um grupo de cinco, cuja numeração se manteve ao longo do tempo devido à saída do servidor que passa a ser assessor do reitor e da chegada, em 2024, de um outro por meio de cooperação técnica com outra Universidade, com esta pesquisadora já afastada de suas atividades em função do curso de doutorado.

Ao fazer parte dessa história e presenciar a integração da maior parte das pessoas da equipe, verificou-se que sua constituição como tal não foi de maneira deliberada no sentido de que essas pessoas não foram todas escolhidas particularmente por suas habilidades para formarem uma equipe de planejamento estratégico, embora houvesse uma intenção das chefias de assim a concretizar, o que terminou por acontecer de fato, em virtude do direcionamento que foi sendo dado aos servidores por força das circunstâncias e por seus posicionamentos próprios. O processo de junção de pessoas em um grupo de trabalho na Universidade tem uma articulação difícil, como em outros órgão públicos, pela dinâmica da impessoalidade do concurso público, cujos perfis pessoais dos aprovados só são acessados depois da aprovação e da nomeação aos cargos, além da complexidade que envolve o manejo delicado de códigos de vagas em vacância para serem preenchidos, disputados e distribuídos entre toda a instituição, sobre os quais também interferem as possibilidades e necessidades de remanejamento, remoções,

redistribuições, cooperações técnicas, entre outras variáveis que impactam na destinação dos trabalhadores a setores e tarefas.

Uma vez separado o grupo nos termos apresentados, foram assumidas atividades específicas e de grande peso institucional como: a liderança no processo de elaboração da prestação de contas anual (relatório de gestão) da Universidade; o processo de elaboração do Plano de Gestão a cada novo ciclo de gestão do(a) reitor(a) eleito(a), o monitoramento e a avaliação desse plano; oferecimento de suporte a esses procedimentos relativos ao Plano de Desenvolvimento Institucional, que estão sob coordenação da CPA; orientações e acompanhamento relativos a outros planos, dentre outras ações que foram sendo destinadas ou apropriadas pela equipe. As que estão elencadas e a maior parte das outras foram sendo efetivadas e se construindo compartilhadas entre todos, envolvidos em maior ou menor intensidade, mas com a implicação de todo o grupo.

Com as mudanças, diante de um novo cenário e com a assunção e a concretização dessas responsabilidades, a equipe reorganizou sua rotina, a distribuição de tarefas e começou a distribuir lideranças para cada processo de trabalho. Antes da alteração e da publicação do Regimento Interno de 2021, a prática já era outra e foi ela que subsidiou as modificações no texto desse ano em relação ao texto em vigência até aquele momento, acrescentando competências, excluindo algumas e reescrevendo outras. A Coordenadoria específica de avaliação foi extinta, a de planejamento teve alteração em seu título de modo a expressar seus novos contornos direcionados a dar conta do amplo ciclo de planejamento institucional, incluindo a avaliação como parte intrínseca ao processo — lembrando que uma parte fundamental da avaliação institucional é realizada pela CPA, que, reestruturada, também tem o suporte às suas ações reorganizado com a equipe de planejamento. Logo, é a dinâmica da realidade, cujas transformações ganham intensidade anos antes, que subsidia as alterações que vão constituir o novo texto regimental. O que é vivido no contexto laboral vai se transformando

e pedindo por revisão e nova redação da prescrição oficial, resultando em uma nova versão e perdurando até o presente momento.

4.2 Materiais

Os materiais utilizados foram aqueles que serviram para registro do campo. Considerando o apresentado e o planejamento do estudo, foram utilizados o computador, o gravador de voz da pesquisadora, aparelhos celulares, com suas funções de gravador e de câmera fotográfica, tanto da pesquisadora quanto dos participantes, e anotações, à mão e em arquivos digitais, por parte de todos, de acordo com a necessidade das situações e o consentimento dos envolvidos. Pontua-se, inclusive, que o estudo foi devidamente aprovado em Comitê de Ética[19] em Pesquisa e seguiu as recomendações éticas necessárias.

Acerca do uso dos aparelhos dos sujeitos, ele foi individual e acordado previamente, atendendo à conveniência dos participantes, que assim preferiram pela facilidade e pelo conforto da manipulação de cada um com seu objeto particular. Essa utilização somente aconteceu na produção de fotos digitais individuais e coletivas, detalhadas na seção em que os momentos do processo do campo estão descritos. Todos os registros de áudio foram realizados pela autora da pesquisa com seu próprio celular e gravador de voz e a única gravação de vídeo foi de uma reunião — a distância, via *Google Meet* —, para decidir, justamente, sobre a oficina de produção das fotos, a qual será melhor descrita adiante.

[19] Certificado de Apresentação de Apreciação Ética: 75847523.8.0000.5537.

4.3 Desenvolvimento do método

Em um primeiro momento, houve uma reunião com as chefias, titular e adjunta, da equipe mencionada, na sala de trabalho do titular, em que ambos puderam tomar conhecimento da autorização institucional para o desenrolar do trabalho e da sua aprovação pelo Comitê de Ética. Nessa oportunidade, as chefias souberam dos aspectos gerais e principais pensados para a pesquisa, especialmente seus objetivos, os trabalhadores que nela deveriam estar envolvidos e a logística planejada.

Em seguida, foi dado encaminhamento ao primeiro encontro, do total de onze, com os quatro sujeitos que participaram da intervenção. Uma tabela com a discriminação desses encontros é apresentada a seguir para auxiliar no entendimento da sequência em que ocorreram:

Tabela 1

Encontro com os servidores

Ordem dos encontros	Temáticas dos encontros
1º	Explicação do contexto geral do trabalho para os servidores, esclarecendo sobre questões metodológicas e consentimento dos trabalhadores em participarem.
2º	Encontro de entrevista individual
3º	Encontro de entrevista individual
4º	Encontro de entrevista individual
5º	Encontro de entrevista individual
6º	Socialização das entrevistas, debate entre todos da equipe e uma introdução ao método da Instrução ao Sósia.
7º	Encontro com todos com a realização de duas Instruções ao Sósia.
8º	Encontro com todos com a realização de duas Instruções ao Sósia e conclusão da dinâmica.
9º	Encontro virtual para decisão dos rumos da Clínica com todos os servidores.

10º	Oficina de Fotos: socialização das fotos registradas e discussão coletiva.
11º	Retomada de tudo que foi vivenciado e fechamento com o grupo.

Na ocasião do primeiro momento, aconteceu a explanação da proposta a ser realizada, com a exposição das possíveis técnicas a serem aplicadas e seus fundamentos de maneira que os sujeitos pudessem ter clareza acerca de como seriam suas participações, quanto tempo duraria, em média, cada encontro e a pesquisa como um todo. Também foram explicados os elementos do documento "registro de consentimento livre e esclarecido" e de todos os elementos éticos necessários. Já nesse encontro, os sujeitos puderam dar a anuência sobre a colaboração no estudo, consolidada por meio da assinatura dos documentos a que foram apresentados. Ao final, foi criado um grupo do *WhatsApp* com os quatro participantes e a pesquisadora para que datas, horários e local fossem sendo estabelecidos de acordo com a conveniência da equipe.

A partir daí, seguiram-se encontros individuais, durante os quais uma entrevista semiestruturada foi realizada com cada um sem a presença dos demais. Ela constituiu a introdução aos procedimentos de pesquisa e teve o seguinte roteiro composto por dez perguntas abertas:

1- Como você definiria o que é trabalho?
2- Como você definiria trabalho bem feito?
3- Como você conceituaria trabalho bem feito na gestão estratégica pública universitária?
4- Como você poderia descrever sua rotina de trabalho?
5- Quais são suas principais atividades de trabalho no cotidiano e como as descreveria?
6- Se existirem, quais são os principais problemas ou dificuldades enfrentados nesse cotidiano?

7- Se existirem, que elementos positivos você destacaria no seu trabalho rotineiro?

8- Como você se sente em relação ao seu trabalho?

9- Acredita que realiza um trabalho bem feito? Pode explicar sua resposta?

10- Há oportunidades de melhorias nas suas atividades de trabalho? Pode explicar sua resposta?

A esse rol, perguntas contextuais foram acrescidas em consonância com as respostas que iam sendo fornecidas. Após cada momento, a entrevista, registrada por anotações e gravador de voz[20], foi transcrita pela pesquisadora, e seu arquivo digital foi enviado ao sujeito colaborador a fim de que ele pudesse sinalizar aquilo que não poderia ser tornado público para os demais, promover alteração para uma melhor explicação da ideia que gostaria de transmitir e indicar o que pensava ser importante de ser exposto aos demais. Essa etapa ocorreu dessa maneira, porque o conteúdo das entrevistas seria socializado entre eles após o término de todas com o intuito de movimentar o grupo, como um coletivo, em torno do tema. A média de duração desses momentos foi de 60 minutos.

Assim foi feito com a finalização das entrevistas individuais e as respostas, nos termos consentidos e validados pelos trabalhadores, foram levadas à discussão com todos juntos por meio de uma apresentação de *PowerPoint* elaborada pela pesquisadora, socializada no grupo do *WhatsApp* e colocada em pauta no encontro coletivo. Esse encontro, o sexto, teve duração de, aproximadamente, 2 horas.

O referido momento também foi registrado por meio de gravador de voz, transcrito e colocado à disposição das mesmas possibilidades de considerações das transcrições das entrevistas, dinâmica que foi mantida em todas as validações dos registros que se seguiram. Foram agendadas, então, as instruções ao sósia, cuja explicação já havia sido introduzida no

[20] Essa foi a forma de registrar tudo o que foi realizado junto com os servidores, à exceção da reunião *online*, gravada pela própria plataforma em que ocorreu, na qual também foram anotados apontamentos.

primeiro encontro e retomada no final da discussão das entrevistas, bem como reproduzida nos dois encontros de sua aplicação. Foram necessários dois encontros em virtude de terem sido realizadas com dois participantes diferentes em cada momento, embora todos tenham estado presentes sempre. Cada um fazia a instrução individualmente com a presença dos outros, e, após o término, era aberto um momento para discussões, observações e comentários. A duração média aproximada da IaS, por pessoa, foi de 1 hora e, por encontro, foi de 2 horas e 30 minutos.

Faz-se importante apontar que a IaS foi realizada de maneira estilizada, adaptada ao contexto, mas mantidos seus aspectos centrais de utilização. Duas perguntas foram acrescentadas aos participantes durante o procedimento, e elas e sua relevância serão apresentadas nas discussões. Nesta altura, informa-se que a orientação inicial e geral da IaS dada aos trabalhadores foi de que o servidor poderia escolher, para instruir à sósia, qualquer atividade laboral que realizasse ou da qual participasse na instituição, poderia ser desde uma ação específica, algo pontual, até um processo de trabalho ou parte dele, permanente ou temporário, partilhado entre todos da equipe ou não. Na explicação inspirada em Oddone e Re, (2018), Oddone e Briante (2023), Clot (2010a), Batista e Rabelo (2013), Silva et al. (2016) e Silva (2017), era destacado que, ao instruir, o trabalhador deveria evitar o pronome em primeira pessoa e se concentrar na orientação dada ao outro (no caso, a sósia) e ter como foco a ideia de que o ideal era ninguém perceber a substituição dele pela sósia, e isso deveria nortear tudo que ele repassasse e a forma como iria fazê-lo. Também foi explicitado que ele decidiria o nível de detalhamento, mas que a sósia poderia fazer questionamentos sobre eventuais dúvidas ao longo de todo o ato instrucional. Foi informado que, antes do início, o servidor já deveria apresentar o nome da atividade e que a abertura para a participação dos colegas de trabalho com possíveis confrontações se daria ao final de cada IaS. Não houve orientação sobre interferências dos colegas nas escolhas de cada um, porém não foi percebida, por parte da pesquisadora, influência dos demais nas escolhas pessoais. As atividades não precisavam ser diferentes entre si, mas

assim se configuraram. Não havia também limite de tempo para a dinâmica, sendo a finalização determinada pelo trabalhador com a sua percepção de esgotamento das instruções e com o fim das indagações da sósia. Foram elegidas pelos servidores as seguintes atividades, apresentadas com seus respectivos analistas: mediação de uma reunião de monitoramento de um plano institucional, por Serv 1; criação de uma unidade organizacional dentro da estrutura organizacional, por Serv 2; participação como apoio em uma comissão, por Serv 3; e comunicação institucional referente a questões de planejamento, por Serv 4. O maior detalhamento sobre o que elas tratam acontecerá mais adiante, ao longo da análise dos achados clínicos.

As IaS foram concluídas e suas transcrições encaminhadas por *e-mail* a cada um dos sujeitos para serem analisadas e validadas por eles (observa-se que os processos da IaS foram ainda resgatados em um momento final coletivo de retomada de todo o método e de produção das propostas dos participantes, o qual ainda será apresentado). Após o término das instruções ao sósia, seguiu-se o momento virtual para decisão de todos acerca da continuidade dos procedimentos com a intitulada Oficina de Fotos, que funcionaria a partir dos elementos da autoconfrontação simples e cruzada. Na ocasião em que os servidores escolheram pelo prosseguimento do percurso clínico em andamento, estabeleceu-se, em conjunto, que cada pessoa iria registrar, pelo menos, duas fotos que fossem significativas do trabalho que desempenha e que o grupo junto tiraria também, no mínimo, duas fotografias representativas do trabalho da equipe. A escolha por fotos individuais propiciou melhor logística para os servidores, que estavam em teletrabalho, no geral, em três dias da semana. Em apenas um dia na semana, todos estavam juntos, trabalhando presencialmente. Nos demais dias, a presencialidade estava intercalada entre os trabalhadores.

Esse material, produzido dessa maneira, gerou a expressão das particularidades e a discussão singular e pelo grupo sobre as surpresas, as diferenças e as semelhanças nas decisões

imagéticas de cada um. Vale destacar ainda que, por trás da individualidade, está, sempre e necessariamente, a dimensão coletiva e social, como subsidia a teoria vygotskiana, e Osório expressa isso claramente acerca do trabalhar, arrematando: “mesmo que se desenvolva por um único trabalhador” (Osório, 2010, p. 42).

Não houve nenhuma orientação adicional sobre a temática das fotos, como a de atenderem a aspectos positivos, de fortalecimento, de prazer, de orgulho e/ou potencialização do trabalho, ou o contrário, de trazerem à tona elementos negativos, de sofrimento, mal-estar e/ou adoecimento referente a ele, como mencionado em relatos de estudos de Osório et al. (2013). Ademais, não havia o imperativo, diferente também de dinâmicas das autoras ora citadas, de que as imagens fizessem retratação de processos de trabalho que precisassem ser descritos, visto essa questão ter sido bem contemplada com a IaS. Entendeu-se aqui que a escolha espontânea dos servidores era soberana e que essa liberdade teria um valor clínico fundamental de acessar o que era importante e sensível para cada um e para o grupo como tal naquela experiência. O prazo para a produção das fotografias foi de oito dias, estabelecido em comum acordo.

Após decorrido o prazo, ficou acertado haver um encontro de confrontação da pesquisadora com os participantes, no qual cada foto seria abordada de maneira livre pelos seus autores de forma particular, mas com a presença de todos mais uma vez, pois eles analisariam conjuntamente as fotos tiradas em grupo e poderiam contribuir com análises e comentários sobre as fotos dos colegas. Esse momento ocorreu conforme o planejado. Foi possível, em um único encontro, a discussão acerca das fotos coletivas e, ao fim de cada análise individualizada (similar à confrontação individual), haver discussões e comentários dos demais, semelhante a uma confrontação cruzada, no entanto, com o uso de fotos e não vídeos. Ao todo, foram dez fotografias, sendo duas tiradas por cada pessoa e duas tiradas em grupo — porque assim quiseram, atendendo ao mínimo da orientação inicial —, e elas foram encaminhadas para

compartilhamento no grupo do *WhatsApp* antes de os sujeitos se reunirem presencialmente, uma vez que assim foi combinado na reunião virtual de decisão e organização de como seria a dinâmica. A discussão presencial da Oficina, englobando tudo o que foi descrito, teve duração, aproximada, de 2 horas e 30 minutos. A pesquisadora fez a transcrição do registro em áudio do procedimento em questão, a qual foi enviada por e-mail para a validação da equipe e a inserção de adicionais que desejassem, neste momento, com o olhar de revisores e revisitantes do vivido e de suas falas.

Por fim, aconteceu o último momento com a finalidade de reflexão e verificação da necessidade de possíveis encaminhamentos a partir do vivido pelos trabalhadores em todo o período de duração do campo de pesquisa. No tempo aproximado de 1 hora e 40 minutos, os servidores, com a mediação da pesquisadora, puderam resgatar as experiências passadas, seus conteúdos e sentimentos, e debater sobre o percurso, especialmente, pensando em relação a algumas transformações percebidas ao longo de tudo que foi transcorrido, assim como foi possível a discussão referente a sugestões no âmbito institucional que trariam benefícios ao trabalho do grupo e de toda a Universidade. Os servidores concluíram, na ocasião, que não seriam necessárias mais reuniões e que o potencial clínico do estudo foi percebido e aproveitado por eles, sem problemas, dificuldades ou incômodos, constituindo-se, assim, a finalização da atividade de campo.

É importante observar que todos os momentos somente eram finalizados quando a discussão era esgotada e, expressamente, não havia mais desejo de fala dos servidores. Deixa-se claro, também, que todas as suas observações acerca das transcrições foram acolhidas sem divergências e respeitando os critérios éticos de pesquisa.

4.4 Uma introdução à análise da intervenção

Já foi possível compreender, diante das discussões realizadas até agora, que o âmago da análise do trabalho é feito *in loco* e conta com a participação intrínseca do trabalhador para ter realmente utilidade, validade e valor, seja do ponto de vista clínico, seja no aspecto acadêmico. Ao considerar isso, a análise do material teve sua construção já no desenvolvimento do campo. Diferentemente de outras pesquisas, em que a análise tem seu ápice após a saída do campo, neste caso, com a assinatura de um método clínico, a análise vem atrelada a cada momento experienciado, pois acontece em coautoria com todos os participantes. Eles formulam a análise simultaneamente ao vivido, que, essencialmente, está atrelado à reflexão, ao debate, ao dinamismo e à transformação, subjetivos e coletivos, da atividade de trabalho e de pesquisa e tudo que nelas constam.

Isso posto, o que se propõe aqui é a transposição das análises feitas nas ações e discussões que se passaram com uma nova organização a fim de melhor apresentar respostas aos objetivos deste horizonte acadêmico. Salienta-se que houve transcrição de todas as gravações na sua integralidade e que os sujeitos tiveram acesso a elas à medida que iam sendo finalizadas (após cada momento), além de terem promovido, quando consideraram necessário, alterações (sempre justificando-as), o que conferiu, realmente, ensejo para uma análise robusta pelo trabalhador, sempre com a mediação da pesquisadora e sua atuação como coanalista.

Salienta-se, então, que a Clínica da Atividade é a norteadora da leitura e da interpretação de todas as informações obtidas, assim como foi ela a base teórica e o fio condutor de todo o processo junto com os trabalhadores. O papel assumido pela pesquisadora com eles foi, acima de tudo, o de mediadora dos procedimentos que constituíram o fazer clínico no ambiente laboral e, na análise, esse papel continuou sendo lembrado na medida em que a pesquisadora se tornou a mediadora da organização, da apresentação e da relação teórica dos achados clínicos, sendo

fiel a eles. O foco eram os sujeitos, suas discussões e suas próprias análises acerca de suas atividades de trabalho. Na análise, prevaleceu o respeito àquilo que foi debatido e validado por eles, à dinâmica vivida, à toda a experiência avaliada por eles mesmos como de grande valia.

Durante a imersão nos registros, foi observada a repetição de temas tanto em momentos diferentes de um trabalhador no mesmo procedimento, quanto em procedimentos diferentes, como ainda entre os servidores, e, em todas as situações, considerou-se as concordâncias e também suas contradições. Diante dessa verificação e atravessada pela experiência da autora deste escrito com a pesquisa qualitativa em seu mestrado, pareceu interessante poder utilizar, como auxiliar na forma de sistematização da apresentação das informações, a Análise Temática (AT)[21]. A princípio, revela-se que a Análise Temática é uma forma relativamente simples de análise qualitativa, que não exige o mesmo tipo de conhecimento teórico e técnico austero e carregado em minúcias que análises do discurso e de conteúdo determinam (Braun & Clark, 2006). Assim como fez Ferreira (2010), em uma pesquisa cujo pilar fundamental foi a psicologia histórico-cultural, uma opção possível desse tipo de análise é direcioná-la à constituição de grandes temas que se configuraram relevantes nas falas dos sujeitos, isto é, a consideração de possíveis categorias temáticas pela sua significação.

Antes de adentrar a problematização do uso da AT como ferramenta auxiliar analítica em um estudo que toma a Clínica da Atividade como balizadora e que a realizou junto aos trabalhadores, uma agregação que constitui um desafio metodológico e teórico, vale um pouco mais da explanação sobre a AT. A análise temática, conforme Braun e Clark (2006), "é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) em dados. Ela organiza e descreve minimamente o seu conjunto de dados com (ricos) detalhes" (p. 6)[22], mas ela pode ir além e ser

---

[21] Neste caso, uma abordagem diferenciada da análise de conteúdo originária de Bardin (2016).

[22] Tradução livre, por parte da autora, do original em inglês: "Thematic analysis is a method for identifying, analysing, and reporting patterns (themes) within data. It minimally organises and describes your data set in (rich) detail" (Braun & Clark, 2006, p. 6).

um meio para a interpretação das informações em análise. Seguindo essa referência, para realizar o que pretende, a AT se debruça sobre todos os registros de uma pesquisa, o que constitui seu chamado *corpus* de dados, sendo o conjunto de dados (*data set*) aquilo que foi utilizado na análise e pelo qual os temas atravessam, podendo o conjunto e o *corpus* coincidirem ou não.

Já Minayo (2004), ao tratar sobre Análise Temática, considera que tema é uma afirmação acerca de um assunto e admite um feixe de relações, possivelmente representados graficamente por meio de uma palavra, uma frase, um resumo, que irão se traduzir em núcleos de sentido ou unidades de significação. Essa autora aponta para duas possibilidades em uma AT: tradicionalmente, leva em conta algum tipo de enumeração ou contagem dos núcleos de sentido, que vão compor o tema e cuja frequência será definitória do caráter do discurso; ou, ao contrário, qualitativamente a presença de determinados temas já, potencialmente, denota os valores de referência e os modelos de comportamento presentes no discurso. Ou seja, a frequência importa, mas ela é um parâmetro e não o único nem o mais importante do desvelamento de temas de uma comunicação, o que pode se dar pela interpretação da frequência e/ou pela presença marcante de algo, tendo sido indicada a ênfase pelo sujeito (Minayo, 2004).

Em que pese a consideração da quantificação admitida por Minayo (2004) e Ferreira (2010), a análise pode ter o viés apenas qualitativo, posição defendida com mais veemência por Baun e Clark (2006). Assim, essa análise abrange um envolvimento com a linguagem, sem deslocá-la de seu contexto, direcionando a um encontro do sentido que se quis transmitir. A significação de um conteúdo não precisa e nem deve se limitar de forma absoluta a algo numérico/quantitativo, pois dependerá do peso atribuído ao sujeito em sua fala, isto é, o peso de sua presença já é suficiente e a importância do tema, havendo ou não recorrência, é construída pela articulação entre a interpretação do pesquisador, as falas dos participantes e a(s) teoria(s) adotada(s) para análise.

Para auxiliar na compreensão sobre a AT, é adequado apontar decisões e procedimentos balizadores de sua utilização. Para isso, diante da diversidade de referências que usam o termo "Análise Temática" e estruturam seus fundamentos e etapas, foram escolhidos os escritos de Braun e Clark (2006) para apresentar suas possíveis fases procedimentais e caminhos a serem selecionados e que as sustentam. Ao levar em conta a flexibilidade de uso da AT, essas autoras discutem que não há regras rígidas em relação a como criar temas e subtemas, sendo válido se o tema captura algo importante, atentando à questão geral da pesquisa.

Ainda relacionado à formação dos temas ou padrões, eles podem ser identificados de duas maneiras principais na Análise Temática: de modo indutivo ou dedutivo (Braun & Clark, 2006). Em uma perspectiva indutiva, os temas identificados estão inerentemente vinculados ao conjunto de dados e também podem ser pensados coincidindo ou não com o interesse teórico do pesquisador na área ou no tópico, pois essa motivação não conduz à elaboração dos temas, cujo processo não é de encaixe em uma estrutura de codificação pré-existente ou em pré-conceitos analíticos do pesquisador. A AT, nessa condição, é orientada pelo material em análise, mas levando em conta que a pesquisa não está desgarrada de seus compromissos teóricos e epistemológicos, portanto, os dados não são codificados em um vácuo epistemológico. Já quando é planejada na abordagem dedutiva, ela é guiada pelo foco ou interesse do pesquisador, tornando-a mais dirigida, intencional e com elaborações temáticas prévias. Essa abordagem é ideal quando a categorização está direcionada a responder a uma pergunta de pesquisa clara e definida desde o início, em contraste com a abordagem indutiva, na qual as questões de pesquisa podem se desenvolver à medida que a análise avança.

Outros dois caminhos que envolvem uma escolha de orientação no momento da Análise Temática é a decisão sobre abordagem semântica ou interpretativa/latente (Braun & Clark, 2006). Com uma abordagem semântica, os temas são extraídos dos significados diretos e superficiais do texto, sem aprofundar-se em interpretações ocultas. O processo geralmente

começa com a organização e o resumo dos dados para identificar padrões explícitos, isto é, está restrito ao que foi dito ou escrito pelo participante. A partir daí, o analista busca a progressão de descrição com a interpretação e a teorização da relevância desses padrões e suas implicações mais amplas. Diferentemente, a análise latente vai um passo além e, em vez de focar apenas no que é dito ou escrito, ela busca entender as ideias, crenças, suposições, conceituações implícitas. O interesse engloba o que está subjacente e que não foi expresso diretamente. Nesse caso, a identificação dos próprios temas incorpora um processo interpretativo, e a análise resultante não é apenas descritiva, mas também mais teorizada.

Braun e Clark (2006) ainda fazem uma distinção entre dois grandes paradigmas condutores da AT chamados de essencialista/realista e construcionista. O primeiro conduz a uma relação simples entre experiência, linguagem e significado, em que a linguagem apresenta e relaciona os outros dois dentro da perspectiva individual do sujeito; na construcionista, em contraste, os contextos socioculturais e as condições estruturais que circundam e fazem parte dos relatos individuais fornecidos precisam estar presentes nas relações com as teorizações.

A AT, assentada nas escolhas anteriores que sejam mais apropriadas à pesquisa que se quer fazer, tem, então, um passo a passo que serve como um guia da lida com o material. As etapas podem entremear-se, não apegadas à limitação linear, exigindo um ir e voltar, recuar e avançar, entre elas e dentro do próprio material, incluindo o andamento da escrita que é transversal à análise. São seis as etapas pensadas por Braun e Clark (2006): uma primeira de familiarização com os dados, seguindo para a elaboração de códigos iniciais, avançando para a organização desses em grupos/temas, depois é feita a revisão dos temas e se direciona para suas definições e nomeações consolidadas; por fim, a produção final da escrita com todas as relações teóricas e exemplos que sustentam as conclusões. Elas são abordadas nos próximos parágrafos sempre tomando como fundamento Braun e Clark (2006, 2013).

Na fase inicial, se necessário, o pesquisador transcreve os dados. Na AT, não existe um conjunto único de diretrizes para essa ação, porém ela requer, no mínimo, uma transcrição ortográfica rigorosa e integral[23]. A regra é ser fiel ao relato verbal, com a preservação das informações necessárias, podendo indicar ações não verbais (uma tosse é um exemplo) na transcrição. Com o material transcrito e já com a familiaridade e a compreensão advinda do processo de transcrever, é a hora do "mergulho" nos dados, lendo e relendo as transcrições, ouvindo as gravações e revisando anotações. O objetivo é ter uma dimensão do todo, uma compreensão profunda do conteúdo, das emoções presentes, buscando padrões e tomando nota das ideias sobre eles.

No segundo passo, o pesquisador começa a identificar características interessantes nos dados e a criar códigos para elas. Os códigos são etiquetas breves que representam uma ideia ou um aspecto relevante de um trecho dos dados. É uma fase de codificação inicial, pode ser manual (usando marcadores como cores ou siglas) ou com auxílio de *softwares*, e que gera uma lista grande de ideias que vão ajudar no desenvolvimento dos temas. Um mesmo trecho pode receber códigos diferentes que indiquem, futuramente, que se encontram ali temas variados. Nenhum conjunto de dados está livre de contradições e não é preciso suavizar ou ignorar as tensões e inconsistências dentro e entre os itens de dados, pois elas também devem fazer parte da análise.

Continua-se com a terceita etapa, a de organização dos códigos em grupos, buscando padrões e conexões entre eles. As ideias fragmentadas dos códigos começam a se agrupar em temas possíveis. Esse momento, "em vez de códigos, envolve a classificação dos diferentes códigos em temas potenciais e a compilação de todos os extratos de dados codificados

[23] A transcrição é contada como o primeiro passo da AT na referência de Braun e Clark (2013), alterando o número de fases até a de escrita final para sete, possivelmente oito com a sua finalização.

relevantes dentro dos temas identificados"[24] (Braun & Clark, 2006, p. 19). Códigos diversos podem se combinar em um tema amplo e reflexões sobre temas e subtemas estão mais presentes e sólidas.

Daí se desenrola a revisão dos temas, um estágio de crítica e de refinamento. Tudo é analisado em detalhe e temas e subtemas podem ser modificados, juntados, separados, refinados e descartados. Há a verificação da coerência dos trechos com os temas e a distinção entre os temas, bem como coerências dos temas com o conjunto de dados. O refinamento é importante, mas deve ter um fim para não adentrar em preciosismos que não apresentam adequações substanciais e para o trabalho poder avançar. A partir daqui se reconhece a história geral que os temas contam sobre o material analisado.

De acordo com a referência básica que foi tomada para esse passo a passo, como quinta etapa, os temas são definidos de forma clara e concisa. Cada tema é descrito e explicada a sua representação detalhadamente. Com isso, entende-se sua relevância para o estudo e a relação com os demais temas. Um nome final e significativo é atribuído a cada tema. As relações e as razões dos extratos dentro dos temas são ainda mais clarificadas e o momento de finalização da análise vai se desenhando. A última etapa é de análise e escrita final do relatório da pesquisa com a contação de uma história convincente sobre os dados. O pesquisador apresenta a narrativa da análise de forma coesa, utilizando as definições dos temas, ilustrando-os com excertos de dados que sustentam as conclusões e demonstrando o mérito e a validade da análise.

Como tinha ciência dessas orientações, a autora desta tese usou-as como apoio para suas transcrições e no contato com a leitura de todo o material, sempre tendo como balizador o respeito à clínica realizada junto aos trabalhadores e o intuito de demonstrá-la nesta escrita.

---

[24] Tradução livre, por parte da autora, do original em inglês: "rather than codes, involves sorting the different codes into potential themes, and collating all the relevant coded data extracts within the identified themes" (Braun & Clark, 2006, p. 19).

Aponta-se que, nesse processo, houve a observância em relação à questão de pesquisa, que também já foi construída de modo a comportar o que acontecesse na mediação clínica planejada com os participantes, de modo a sempre deixar sua coanálise em evidência. Inicialmente, no contato com as entrevistas dos sujeitos e, depois, assim será retomado mais adiante, com o material transcrito das demais intervenções, serviram como inspiração a AT que se volta para um direcionamento mais indutivo, interpretativo e construcionista, e, dentro dela, as etapas procedimentais explicadas.

Em relação ao que seriam as etapas percorridas com o material, o caminho se iniciou com uma leitura fluida de todo o material transcrito, em que se entendeu como importante um "mergulho" em todos os registros a fim de que eles se tornassem, progressivamente, mais íntimos e sugestivos a esta pesquisadora, que se apreendessem suas especificidades e, consequentemente, decisões de sistematização do material fossem tomadas para as necessárias articulações teóricas. Em termos práticos, após algumas leituras, foram feitas marcações e observações no material e avaliadas maneiras de classificações iniciais alinhadas com os conceitos teóricos que orientam a análise. Assim foram ponderados eixos temáticos norteadores, mas com a possibilidade de alteração durante o trabalho.

As marcações e seus possíveis alinhamentos com os eixos temáticos foram sendo pensados e repensados e sofrendo alterações de acordo com a evolução reflexiva e as relações com a memória do trabalho de campo realizado e os fundamentos deste estudo. Houve um aprofundamento de fato nos conteúdos, e trechos foram selecionados e distribuídos na organização adotada, à medida também que a discussão teórica ia sendo atrelada de modo expresso na escrita.

Por fim, sempre baseada na análise dos servidores e no embasamento teórico deste estudo, fechou-se uma estruturação básica da apresentação dos achados clínicos. Salienta-se que não existiu uma separação absoluta entre os momentos, mas se considerou que a relação

teórica com todo o material se tornou mais contumaz e visível no desenrolar do processo. Após muitas leituras e trabalho com os registros, intensificou-se a dialogicidade entre os discursos dos servidores com a pesquisadora, notadamente, interagindo com todo o referencial e os conceitos discutidos aqui, incluindo as referências de outras pesquisas, e com a pergunta e os objetivos desta pesquisa. Mais uma vez, cabe destacar que os procedimentos de análise influenciados em algum nível pela AT foram acessórios e aplicados, de maneira mais evidente, na análise das entrevistas individuais e na socialização das respostas entre os trabalhadores e, ainda assim, foram subjacentes à apreciação do olhar clínico e crítico sobre o desenrolar da prática.

Entretanto, no desenrolar do contato com os achados clínicos, foi compreendido que, além do momento introdutório das entrevistas com a vinculação deles com toda a teoria, a AT, a partir da adaptabilidade de sua utilização — que comporta não só similaridades, mas também contradições, como já mencionado e como afirmam Braun e Clark (2006, 2020) —, poderia sim servir no lidar com todos os registros da dinâmica clínica. E isso aconteceu, vale a ênfase, não como um método de análise central, mas como um passo preliminar para o aprofundamento da Clínica da Atividade, pensando em uma associação de forma sequencial e complementar a esta. Ou seja, a AT permitiu uma análise descritiva/interpretativa do momento introdutório das entrevistas e foi um utilitário na organização da escrita e suas discussões diante dos registros das Instruções ao Sósia e da Oficina de Fotos. Essa referida associação não deve ser tomada como uma fusão, mas sim como uma relação de subordinação, onde a AT foi uma ferramenta para ajudar a "preparar o terreno" para a Clínica da Atividade, como uma espécie de "mapeamento" inicial e descritivo das ocorrências clínicas.

Ao tratar da escolha do seu uso, Braun e Clark (2020), abordando a análise temática essencialmente qualitativa e interpretativa, expõem que os pesquisadores decidem valer-se de suas abordagens analíticas por diferentes razões, que podem ser conceituais, pragmáticas e por

familiaridade e conforto de quem está contribuindo com o estudo, sendo pressuposta a coerência do *design* da pesquisa qualitativa com a proposta de pesquisa. Dessa forma, é cabível planejar alternativas de adequação e adaptabilidade da AT em diferentes formatos metodológicos.

Embora não pareça um entrave irremediável dentro dos pressupostos da AT nem da pesquisa qualitativa de maneira geral, assim se infere de maneira ampla de Braun e Clark (2006, 2020), pois ferramentas como a AT são indicadas como teoricamente flexíveis e, com isso, passíveis de infusão com a teoria do estudo específico em que são aplicadas, permitindo seu uso seguro em contextos teóricos variados (Braun & Clark, 2013, 2020); para a Clínica da Atividade, o hibridismo pode ser entendido como um limitador mais destacado. A ideia inicial de um problema é real porque a AT e a Clínica da Atividade são duas abordagens metodológicas com objetivos e pressupostos teóricos originalmente diferentes, o que pode levar a críticas sobre a coerência da junção delas em uma mesma pesquisa. Para ficar mais claro, algumas de suas diferenças mais críticas são trazidas a seguir.

A AT é associada à descrição, embora com potencial interpretativo se ancorada em uma estrutura teórica clara. A análise intenciona a descrição de temas recorrentes de forma a categorizar a fala do participante, em um desenvolvimento que pode estar vinculado a interpretações do pesquisador, para que este possa gerar conhecimento sobre um fenômeno (Braun & Clarke, 2006). Como regra, a meta é a produção de conhecimento descritivo, baseado, necessariamente, no que é dito pelo participante, em que pese haver possibilidade do não dito também ser contemplado na análise. Dessa maneira, são centrais o *corpus* verbal (entrevistas, falas e documentos) — embora possa envolver não só ele — e a atuação do pesquisador sobre os dados do participante. Por não se conceber como interventiva e clínica, a análise temática acaba privilegiando o papel do pesquisador na determinação e na interpretação dos temas.

Já a Clínica da Atividade, como presente na discussão em todo o texto, é interventiva, e procura compreender os dilemas implícitos e as contradições do trabalho por meio da ação

intervenção, sendo um instrumento para que o próprio trabalhador possa se apropriar do seu "poder de agir" e transformar sua atividade. Daí, a dimensão colaborativa coautoral dos participantes, que direciona para a coanálise como essencial, enquanto ela é ignorada pela AT, cuja análise é concentrada no pesquisador. E mais, a abordagem clínica vai além do discurso, porque está interessada na atividade completa, com seus gestos, hesitações e o que não pode ser totalmente verbalizado. Simplesmente reduzir a complexidade da atividade a um conjunto de falas e depois categorizá-lo em temas pode fazer com que os conflitos mais importantes sejam perdidos em favor de uma descrição superficial que desconsidere o "trabalho real" e o "não dito", ou que não dê a eles o merecido destaque (Clot, 2006a, 2006b, 2008, 2010a, 2010b, 2012, 2013).

Assim, ao cotejar as perspectivas metodológicas da Clínica da Atividade e da AT, é possível destacar os dilemas entre: descrição e intervenção, dentro do objetivo da análise; discurso e atividade, quanto à natureza do seu alvo; e análise do pesquisador e coanálise, no que se refere à relação com o sujeito. No entanto, retoma-se que o trabalho clínico de campo foi orientado em sua totalidade pela fundamentação da Clínica da Atividade, mesmo na aplicação das entrevistas, visto ser a técnica também um recurso de interação introdutória no contexto de aproximação inicial com o campo e engajamento dos participantes no processo de intervenção e pesquisa. Destarte, enfatiza-se, não houve combinação entre AT e Clínica da Atividade no que seria entendido como campo de pesquisa, ou seja, no trabalho prático clínico oferecido e construído com os trabalhadores, como informado anteriormente, em que foram pulsantes a intervenção, a atividade e a coanálise. O centro não era, simplesmente, conhecer a atividade, em um viés prioritariamente epistêmico, mas transformá-la durante a realização do estudo; logo, o viés é duplo, com objetivo prático e epistêmico (Clot & Leplat, 2005).

Na discussão dos achados com a interlocução teórica, a experiência clínica realizada foi, absolutamente, respeitada e ela não deixou de ser uma intervenção, nem teve as suas

preciosas repercussões ou a essencial atuação dos trabalhadores apagadas, tampouco eles e suas colaborações passaram a ser tratados como objetos, sobre os quais a pesquisadora seria soberana. O que ocorreu foi que, preservando tudo isso, a AT, em seu modelo estritamente qualitativo, foi uma ferramenta auxiliar na organização dos debates, conflitos, concordâncias e discordâncias intrínsecos à análise da atividade efetivada.

Notadamente, a AT foi mais útil e se fez proeminente no arranjo das informações fornecidas pelas entrevistas individuais e sua socialização, justamente, a introdução do que viria a ser o âmago do processo clínico. A sua utilização colaborativa foi considerando uma visão menos radical das possibilidades instrumentais da AT, em que ela se limita a um uso ferramental de sistematização das discussões e não é o horizonte ou o guia filosófico das relações entre a atividade vivida e a teoria.

O seu recurso foi usado para identificar temas recorrentes e, no material verbal transcrito, identificar os assuntos mais citados pelos trabalhadores, suas preocupações, dificuldades, seus dilemas e contradições, trazidos como relatos ou experienciados *in loco*. Com isso, foi uma ferramenta para a organização da apresentação do material em grandes temas, que se entrelaçam, mas que permite sistematizar de maneira mais inteligível a complexidade de todo o discurso (e do não discurso) que representa a atividade dos sujeitos, facilitando o direcionamento aos principais pontos de atenção. A AT não trouxe respostas nem determinou relações teóricas com os registros. Ela, neste caso, funcionou como uma "sonda" que auxiliou a memória da experiência clínica interventiva vivida no direcionamento de onde as discussões da Clínica da Atividade deveriam se aprofundar.

Após o mapeamento inicial feito com uso da AT, mormente ao lidar com a Oficina de Fotos e, ainda mais, no que se refere às Instruções ao Sósia, a pesquisadora abandonou a lógica descritiva e adotou exclusivamente o tratamento possível pela Clínica da Atividade. O foco, então, foi tomar as sugestivas categorias temáticas da AT como ponto de partida, mas não como

ponto final analítico, e, com a ajuda dela, dar realce aos dilemas da atividade coanalisados pelos trabalhadores, tornando evidente o confrontar dos participantes com seus trabalhos e suas contradições, advindas de sua própria atividade, que, muitas vezes, não estavam explícitas no discurso inicial ou aparente. Não foi só o dito que interessou, mas também o que não o foi, enxergando as transformações (intento capital da intervenção), realizadas pelos/com/nos sujeitos que fizeram o estudo, e o conhecimento por elas produzido. Os temas que deram uma ordem formal a esta escrita, originando os tópicos de análise que são desenvolvidos na próxima seção deste estudo, não foram pensados para suas descrições, mas como elementos temáticos que se sobressaiam nos dilemas, embates e agregação dos operadores teóricos e de suas possíveis novas contribuições, revelando os desafios e conflitos do ofício.

Compreendeu-se que foi razoável utilizar de metodologias diversas, mas isso exigiu cautela e uma compreensão clara de seus papéis distintos. A Análise Temática pode ser um método útil para uma primeira organização dos dados e para a identificação de temas de uma pesquisa. Entretanto, ela foi utilizada de forma cuidadosa e subordinada à Clínica da Atividade, que será a verdadeira responsável pela análise, pela compreensão dos conflitos, sendo ela a norteadora de uma intervenção. De maneira dessemelhante, fazer da AT uma substituta ou o método de análise final de um estudo da Clínica da Atividade é uma escolha incoerente e equivocada, pois isso esvazia a abordagem em sua essência, que se concentra na atuação de trabalhadores e mediadores intervindo na atividade (nas suas nuances e elementos em ação), indo muito além do discurso, para se confrontar com, analisar e, assim, cuidar do trabalho e das pessoas nele envolvidas, oportunizando o desenvolvimento do “poder de agir” dos participantes.

5 Análise da intervenção

"O real não está no início nem no fim, ele se mostra pra gente é no meio da travessia".

(Guimarães Rosa, *Grande Sertão Veredas*).

De início, vale a pena informar que as falas dos servidores foram adequadas para evitar vícios de linguagem[25], de maneira a não descaracterizar o conteúdo e a manter a forma da linguagem falada, porém com ajustes de fluidez para facilitar a inteligibilidade. Um ponto igualmente importante a observar é que todos os servidores tiveram seus nomes substituídos pela expressão "Serv" e uma numeração, portanto, serão: Serv 1, Serv 2, Serv 3 e Serv 4. Como são três homens e uma mulher, para que ela não seja identificada, toda transcrição e referência a ela ou dela ficou no masculino, como os demais. Comunica-se, ainda, que as demais pessoas mencionadas nas falas dos trabalhadores tiveram seus nomes simbolizados por suas iniciais ou as duas primeiras letras do nome próprio para diferenciação de pessoas que têm a mesma letra inicial.

Nesta altura, também é apropriado apresentar as divisões dos tópicos que estão por vir: (1) "Trabalho, suas nuances e a representação do trabalho na gestão estratégica"; (2) "Reconhecimento"; (3) "A dinâmica do coletivo"; (4) "Gênero e intergênero"; e, finalmente, (5) "Transformações provocadas pelas intervenções". Esses tópicos foram fruto da reflexão

[25] Para ficar mais claro, os vícios foram da ordem, por exemplo, da repetição da expressão interrogativa "né?" ou do uso do termo "tipo" como introdução de ideia, em razão da coloquialidade costumeira dessa palavra. Assim, nenhuma mudança ou supressão retirou das falas orais seus conteúdos ou sua fidedignidade à forma de se expressar dos sujeitos.

embasada pela Clínica da Atividade com o apoio dos recursos procedimentais da AT. Assim, sendo algo que tem a Clínica da Atividade como o fundamento essencial da análise e a AT subordinada a ela, preferiu-se utilizar o termo "tópico" em vez de "tema".

Como a discussão do primeiro tópico envolveu apenas elementos das entrevistas, nele há um maior conteúdo analítico descritivo, mas discutido à luz dos operadores da Clínica da Atividade, teoria subjacente a toda ação da pesquisadora nesta escrita. Os demais tópicos tiveram como subsídio diferentes momentos — sempre sinalizados e procurando identificar os movimentos dentro deles — do trabalho prático junto aos trabalhadores e neles os pensamentos, os sentimentos, as marcas de subjetividade e os dilemas atravessados, contados ou vividos, pelos servidores se tornam expressos, sendo utilizados, no quarto item, para a contribuição específica da ideia de intergênero. Ressalta-se que o último tópico é onde as pistas de mudanças potenciais, psicológicas e ou na situação de trabalho, ou as próprias transformações ocorridas pela intervenção se escancaram dentro da perspectiva dialógica-clínica. Porém, também se destaca que tudo, em todo este trabalho, que foi refletido e debatido a partir da fundamentação só foi possível porque primeiro houve intervenção, clínica e transformação acontecendo com os participantes e foi isso que possibilitou produção de conhecimento, conforme (já visto) princípio básico da Clínica da Atividade.

Após esses apontamentos explanatórios, segue a análise.

5.1 Trabalho, suas nuances e a representação do trabalho na gestão estratégica

O trabalho como forma de sustento e ação intrínseca à vida, organizador da rotina diária e atribuidor de rumo e de sentido vital, ainda que com suas dificuldades, foi o que predominou nos discursos dos servidores durante o exercício do campo. Pensar sobre trabalho e o próprio trabalho os ajudou a refletir acerca de suas rotinas e atividades diárias e de como o trabalho e a

convivência com a equipe gera incômodo, prazer e aprendizado e faz parte de suas vidas, seja para subsistência física e social, seja para sobrevivência subjetiva. Eis algumas conceituações trazidas pelos servidores nas suas entrevistas individuais:

> Serv 1 (E): Trabalho... Eu acho que é uma função necessária, dentre todas as outras, que um ser humano saudável tem que executar. De você dedicar energia e investimento no seu trabalho, na sua saúde física, mental, nos seus relacionamentos. Então, eu acho que o trabalho é uma vertente de saúde, também é uma forma de manter-se em sociedade no quesito financeiro. Então, eu acho que tem muitas frentes do que significa o trabalho para uma pessoa. Para mim, é minha fonte de sustento, né? Obviamente. Mas também é saúde, no sentido de você se sentir útil, no sentido de você estudar, se desenvolver, se relacionar. O trabalho tem muita coisa! (...) Fonte de saúde! De ocupação mental, de desenvolvimento, de relacionamento com vocês, de crescimento pessoal... (...) Uma ocupação! Todo mundo tem que se ocupar e se sentir útil, e sentir que é capaz de contribuir com algo além de você mesmo, entendeu? (...) É um propósito, acho que todo mundo precisa viver com um propósito.
>
> Serv 2 (E): Uma forma de você conseguir um rendimento para se sustentar. (...) Está muito associado com prestar um serviço para receber um salário. (...) Também um negócio que eu gosto muito... Vou observando, vou aprendendo... Aqui a gente aprende. (...) Eu nunca tive esse problema que as pessoas, às vezes, têm de querer separar a vida do trabalho não. Eu levo isso comigo tranquilamente, tanto que sábado, domingo, nesse relatório de gestão, eu trabalhei, não tem problema, não; quando é feriado, dia de aniversário de pai e mãe, não importa, não. Porque, para mim, o trabalho é muito... eu sou uma pessoa muito sozinha, né? Então, o trabalho para mim acaba ocupando minha mente.
>
> Serv 3 (E): É você executar uma ideia em prol de um objetivo.

> Serv 4 (E): Eu sempre penso trabalho como agregação de valor de alguma coisa. Não atrelo, necessariamente, à renda. Acho que trabalho pode ser uma fonte de prazer também. E, como qualquer atividade humana, o trabalho, ele vai ter problemas, sofrimento, desgaste emocional, psicológico.

As falas indicam a potencialidade contraditória do trabalho, sendo identificado por eles como a forma de obtenção de renda dentro do sistema capitalista e, ao mesmo tempo, um mediador necessário e vital para a saúde humana, um meio de estudo, desenvolvimento e relacionamento e de contribuir socialmente. O trabalho é analisado como um preenchedor e norteador da vida, "ideia em prol de um objetivo", segundo Serv 3, um "propósito", especificamente por Serv 1, que assim como Serv 2, também o define como "ocupação mental". Foi possível para os trabalhadores em foco reconhecerem, na consciência da dialética laboral, e mesmo com expressões e vivências de dificuldades e aflição, manifestadas pelo Serv 4, a força de fazê-los pulsar a ponto de ser ferramenta fundamental para o desenvolvimento humano adulto e para a saúde, porque é meio de prazer também afirmado por Serv 4, de ocupação social e da mente em seu potencial transformador (Vygotsky, 2008; Martins & Eidt, 2010; Lhuilier, 2011; Rios & Rossler, 2017; Pujol & Gutiérrez, 2019). Essas definições e suas necessárias e intrínsecas contradições apontadas permearam, explicita e implicitamente, os discursos e discussões e foram ratificadas, direta ou indiretamente, em toda a análise do trabalho que os sujeitos realizaram e estão, de forma direta ou indireta, presentes ao longo deste texto.

Ao se referirem ao contexto específico em que estão inseridos, nos momentos em que abordaram a temática do trabalho de qualidade na gestão estratégica, os trabalhadores enfatizaram a importância de pensar e estabelecer um horizonte a ser alcançado, gerador de impacto para a comunidade acadêmica e social, e agir em busca de sua concretização. O trabalho bem feito relatado pelos sujeitos, dentro dessa realidade, passa pela avaliação técnica

de utilidade ao interesse público como principal. Para isso, há o atendimento às demandas do das pessoas que têm relação como serviço — dentro do qual estão as chefias, as unidades parceiras do setor do qual fazem parte como equipe e demais usuários dos serviços institucionais, especialmente, os alunos e a sociedade em última instância. Assim, eles elucidam em suas falas de maneira próxima entre si:

> Serv 1 (E): O trabalho bem feito é você atender àquele parâmetro dentro de qualidade, dentro de prazo... De atender às expetativas da chefia. Eu acho que, quando se delimita muito bem onde se quer chegar com o recurso que eu tenho, (...) tem que estabelecer uma visão, fazer um plano de médio e longo prazo.
>
> Serv 2 (E): Trabalho bem feito para mim é você conseguir realizar a sua atividade de forma bem eficiente. (...) Fazer algo quase chegando à perfeição, assim, de entrega e a outra pessoa ficar satisfeita. (...) Você fazer um trabalho correto, com poucas correções no tempo de entrega e que a pessoa, o seu cliente, o usuário, o que quer que seja, ele fique satisfeito.
>
> Serv 3 (E): Fazer bem feito é atingir o objetivo proposto, com a qualidade satisfatória e sem desperdício de recursos.
>
> Serv 4 (E): Às vezes, o trabalho bem feito, para mim, é um trabalho que ele é útil... (...) para quem está precisando, para mim também, para meus colegas... (...) A ideia de atender a alguma necessidade. (...) Algo bonito em si, não só no sentido estético. (...) Qualidade tem um pouco a ver com isto: atender à necessidade de expectativa minha e da pessoa também. Se atendeu à necessidade; tem um ponto dessa questão da beleza, do estético, do perfeito, do que é feito com qualidade; e tem também essa questão da relação custo-benefício. Eu acho que, para mim, um trabalho bem feito tem que atender a esses 3 requisitos.

Esses critérios objetivos de atendimento ao trabalho bem feito na gestão estratégica se alinham ao modelo gerencial de administração, tratado anteriormente. Os servidores afirmam que as respostas às demandas e ao interesse público são atravessadas pelo que parecem ser critérios — apontados individualmente e confirmados quando da socialização das respostas — que compõem a prescrição do ofício que colocam em prática: cumprimento de prazo e objetivo, utilidade, uso adequado de recurso, baixa necessidade de correções (e, assim, menos retrabalho). Tais componentes estão bastante vinculados à administração gerencialista e se traduzem pela eficiência, com boa relação de custo-benefício na realização das ações e nos produtos, inserido o bom uso dos recursos públicos e, no caso da gestão estratégica universitária, o alcance dos objetivos, da missão e da visão institucionais. Em linhas gerais e conjuntamente, as ideias, em conformidade com as diversas referências trazidas que abordam o gerencialismo, tendem a se concentrar e a ter como horizonte um trabalho eficaz, eficiente, tempestivo, que atende ao cidadão, equiparado a um cliente (Coelho, 2000; Paes de Paula, 2005a, 2005b; Riani, 2013; Ribeiro & Leda, 2016; Ribeiro & Mancebo, 2013; Burgos & Bellato, 2019; Reis, 2019).

De maneira particular, chama atenção o "atender às expectativas da chefia" na fala de Serv 1 em que o parâmetro é uma outra pessoa, o que é similarmente referido pelo Serv 2 "a outra pessoa ficar satisfeita", "a pessoa, o seu cliente, o usuário, o que quer que seja, ele fique satisfeito". Aqui, a chefia ou esse outro genérico pode estar simbolizando os interesses institucionais e sociais, o que é esperado no serviço público e pode se constituir como parâmetro individual apropriado pelo servidor no sentido de atendimento ao fim último social; mas também pode indicar o elemento dialético, possível em qualquer atividade, da precarização do trabalho, o qual deixa de fazer sentido ao trabalhador, porque ele se constitui apenas um cumpridor de demandas.

O Serv 4 também corrobora a ideia de que o trabalho, no contexto em que a equipe está inserida, precisa atender à satisfação da pessoa cidadã ou da sociedade como um todo, a quem a atividade responderá ou será útil, quando afirmou que trabalho bem feito na gestão estratégica é:

> Serv 4 (E): No final das contas, conseguir fazer com que você tenha o melhor serviço possível ao aluno, à sociedade, ao usuário. Afinal de contas, acho que é para isso, não é? É para isso que a Universidade serve. E é para isso que serve objetivo, é para isso que serve plano. A gente não está aqui para trabalhar para o plano, ou para o objetivo, ou para a meta, mas para trabalhar para o usuário. Se o usuário tiver satisfeito...

Nesse caso, é preciso estar atento ao limite tênue entre cumprir o papel social da instituição e do serviço público, que é o de servir ao interesse do cidadão usuário, de todos equitativamente — servir à população é a grande finalidade de todos os ofícios aí envolvidos —, e a exaustão do atendimento de demandas externas esvaziadas de sentido para o trabalhador, sendo para isso um fator contribuinte a retirada do foco do cidadão e, em vez disso, trabalhar para um plano, objetivo ou meta, ou ainda para uma demanda hierárquica superior (chefia) isoladamente. Esses últimos, se descolados da finalidade social, de nada valem. No segundo caso dessa atuação limítrofe, tem-se um trabalho precarizado.

Poderia se pensar em uma precarização tanto objetiva quanto subjetiva permeando o contexto concreto desses trabalhadores, em dimensões que conversam e interagem (Clot, 2006a): uma de caráter estrutural do modelo gerencialista, da ordem de um trabalho individualista e precário, e a outra estaria relativa a uma fragilidade do gênero e do coletivo, relacionada a um trabalho precarizado. Sobre a precarização, retoma-se que, enquanto o trabalho precário se refere às condições concretas e visíveis do emprego, como a sua própria escassez, o incentivo à competitividade e ao individualismo, a falta ou a vulnerabilidade de

contratos justos, de direitos trabalhistas e de estabilidade; a ideia de trabalho precarizado, considerando toda a conjuntura socioeconômica que o atinge, é um processo mais profundo (Da Rocha Falcão et al., 2020).

O trabalho precarizado se manifesta na dimensão subjetiva do trabalho, nas suas consequências para a saúde mental e o desenvolvimento do trabalhador, e pode existir mesmo em trabalhos formais e com seus direitos básicos garantidos. A precariedade é objetiva e a precarização acontece quando as condições de trabalho não permitem que o trabalhador se realize, use sua inteligência ou se sinta reconhecido, portanto, a atividade em si perde seu sentido (Da Rocha Falcão et al., 2020). A precarização do trabalho vai muito além da dimensão socioeconômica, sendo fundamentalmente um fenômeno psicológico que afeta a própria atividade de trabalho e o sujeito que a realiza (Clot, 2010a). Nesse processo, o trabalhador se vê constantemente obrigado a seguir prescrições e protocolos, exclusivamente o trabalho prescrito, que se choca com as condições reais e os imprevistos do dia a dia. Essa lacuna entre o que deveria ser feito e o que é realmente feito, com uma impossibilidade de negociação dessa distância entre eles, gera um conflito que não pode ser resolvido, levando a sentimentos como a impotência e a frustração.

Conforme já abordado a partir de Paulani (1999), Laval (2004), Souza Filho (2009), Ferreira (2013), Onuma et al. (2015) e Melo (2022), a lógica dominante gerencial, articulada ao neoliberalismo, é a do mercado e da iniciativa privada, sendo ela transposta para o serviço público, o que enseja, por trás do discurso da defesa da eficiência e da eficácia e dos demais elementos condutores do gerencialismo, diversos elementos de precarização objetiva do trabalho na esfera pública, inclusive, das universidades. Compõem as circunstâncias precarizadoras: as exigências intensas de redução de custos, que se traduzem em cortes orçamentários; a flexibilização dos vínculos, com redução de concursos públicos e vagas na administração pública — por conseguinte, a tendência à sobrecarga dos trabalhadores — e a

substituição dos servidores de carreira por terceirizados que não vão ter os mesmos direitos e condições de trabalho, fazendo com que regimes de trabalho diferentes orientem a mesma atividade e, assim, enfraquecendo a união desses trabalhadores; o questionável controle do trabalho por métricas de desempenho, com metas, indicadores e *rankings* pressionando a produzir mais, em menos tempo e com menos recursos em uma circunstância propícia a intensificações de sofrimento e geração de adoecimento; e, interagindo com esses fatores, uma consequente perda de autonomia por parte do trabalhador e a desqualificação do trabalho, visto que protocolos e métricas tendem a tornarem-se os dominadores dos processos de trabalho, a minarem a criatividade, a improvisação e o conhecimento tácito em favor das técnicas puras e da padronização. Assim, o fundamentalismo no atingimento de resultados vai arquitetando a subjugação do poder de agir e do saber do trabalhador e levando o sujeito ao papel de executor de tarefas.

Se o parâmetro do trabalho bem feito dominante for o exclusivamente externo, da chefia, do outro, do mercado, da ordem capitalista e neoliberal, por vezes, representada por um suposto "cliente", alvo do modelo gerencial, seguindo as referências do parágrafo anterior, têm-se as circunstâncias de precariedade e de precarização. O cidadão como cliente também pode gerar a distorção da compreensão dele como consumidor que procura números e resultados quantitativos, sendo que as estatísticas e os resultados numéricos, por mais positivos que sejam, por si só, não, necessariamente, expressam avanços ou, quando expressam, não significam, obrigatoriamente, evolução e justiça social (Paulani, 1999). A realidade é complexa e não cabe somente em análises numéricas (Chauí, 2003). O gerencialismo carrega na sua origem a estrutura socioeconômica sob a qual se desenvolveu (Laval, 2004; Melo, 2022) e que, ao defender o individualismo e esfacelar as relações trabalhistas em termos de garantias ao trabalhador e com isso fazer com que a instabilidade vire regra dessas relações, enfraquece os coletivos, sindicais ou não, de classes trabalhadoras, isolando os sujeitos, os quais, sem apoio e

referência, sem a coletividade para compartilhar saberes e experiências, também ficam enfraquecidos em sua luta por desempenho e produtividade, marcados pelo parâmetro neoliberal e dispersos e fragilizados para assumir seus poderes de agir e suas atividades laborais. Elas vão perdendo a autoria e a apropriação — coletivas e pessoais — e o sentido, gerando sentimentos de vazio e/ou solidão.

Mesmo sem a instabilidade de garantias básicas, os servidores — ao definirem o trabalho bem feito, usando como referência o atingir a satisfação alheia, e buscarem na aprovação externa a principal validação da realização do trabalho bem feito —, podem estar acendendo um alerta e indicando algum nível de precarização, porque ela aparece se a certificação da qualidade do trabalho precisa estar ancorada na certificação manifesta do outro, se o trabalhador e seu trabalho estão alheios à sustentação dos seus gênero e coletivo e à mercê de um terceiro que não constrói a relação trabalhador-trabalho diretamente (Clot, 2010a; Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013). Dessa forma, o trabalhador se sente impotente, fragmentado e sem autonomia para realizar seu ofício de forma plena, o que abre espaço à precarização como um fenômeno psicológico, que causa sofrimento e desengajamento (Clot, 2010a, 2012, 2013; Da Rocha Falcão et al., 2020).

A precarização de dependência da satisfação externa — sendo ela o grande objetivo, indicada mais explicitamente no discurso de “atender àquele parâmetro dentro de qualidade, dentro de prazo... De atender às expetativas da chefia” (Serv 1) e de “que a pessoa, o seu cliente, o usuário, o que quer que seja, ele fique satisfeito” (Serv 2), dependendo de como vivida na prática rotineira e do tempo em que permanecer sem a devida consideração da importância do referendamento do gênero e do coletivo —, irá instalar-se e aprofundar-se. Entende-se, observando especialmente Da Rocha Falcão et al. (2020, 2023), que o trabalho precarizado é um risco constante e iminente das realidades laborais, dada a fluidez e as contradições da realidade e das suas circunstâncias e a impossibilidade de uma atividade de trabalho permanecer

imune em toda a história do ofício ou em toda a história de vida de quem o exerce. O trabalhador precisa poder ir além da prescrição e da cobrança externa na sua atuação rotineira, e o ofício deve permitir ao indivíduo desenvolver sua capacidade de agir sobre o mundo para que seja afastada a ameaça de um trabalho precarizado. Então, a pessoa terá condições de transformar os dilemas do trabalho em motor para sua saúde, para o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Clot, 2013, 2017).

A parte abaixo do diálogo de Serv 4 com a pesquisadora em sua entrevista ilustra bem essa discussão recém-apresentada, relacionada à ameaça contínua da precarização na experiência laboral:

> Serv 4 (E): Na maioria das vezes, a gente sente que nosso trabalho, ele contribui para a melhoria da Universidade: ensino, pesquisa, inovação, serviços... (...) E, quando não, gera frustração, porque... Principalmente quando você não vê relação direta entre aquele trabalho, por exemplo, maçante, e algum resultado que possa, por exemplo, ser benéfico pra sociedade, pra gente e pra todo mundo. Você diz, "por que que eu estou fazendo isso?" (...) Vai ser um trabalho que eu gastei horas, gastei tempo, podia estar fazendo outra coisa, mas isso aqui não vai trazer nada de benefício, nada! Nem rápido, nem de médio prazo, nem longo prazo. É tipo, apenas desgaste. Aí, pra mim é maçante totalmente.
>
> Pesquisadora (E): E acontece de vez em quando?
>
> Serv 4 (E): Acontece. Mas é isto: eu acho que ele não é uma coisa excepcional ao mundo do trabalho. Eu acho que faz parte da vida, tipo, por exemplo...
>
> Pesquisadora (E): Outras pessoas, em outros lugares, vivem isso?
>
> Serv 4 (E): Isso! Ou na sua casa ou no ambiente familiar... quantas vezes você não faz coisas inúteis e diz "por que eu estou fazendo isso?". Mas, no final das contas, você pensa, vale a pena por causa do todo. Eu acho que é isso.

Pesquisadora (E): Mas seriam coisas que poderiam ser repensadas?

Serv 4 (E): Sem dúvida, porque me chateia muito fazer bem feito algo que não devia ser feito. É muito ruim isso.

O trabalhador reflete, enquanto vai respondendo, que atividades vazias ou esvaziadas, maçantes e sem benefícios nos seus termos, não dizem respeito estritamente às atividades laborais, sendo "parte da vida", e podem ser feitas por causa de uma razão maior (não exemplificada por ele), sendo levadas adiante por isso. No entanto, avalia como "muito ruim" ter de fazer algo bem feito que nem deveria ser feito. Na socialização das entrevistas, após o Serv 4 externar essa sua reflexão, Serv 1 faz um comentário em tom de brincadeira, depois do qual todos riem e sinalizam gestualmente, confirmando: "pois peça exoneração, porque é muita coisa aqui que não precisava", constatando a precarização em algum nível, em tarefas ou situações.

Nessas circunstâncias, é fundamental que o sujeito possa tomar medidas de luta para manter sua saúde e a do seu trabalho. O coletivo e o gênero são grandes alvos das pressões precarizadoras, as quais tendem a isolar o trabalhador, mas também são meios de enfrentamento delas. Ambos interagem e se interferem mutuamente, lembrando que o gênero do ofício é o conjunto de regras, normas e histórias que uma coletividade de trabalhadores constrói para si e a erosão do gênero pelo trabalho precarizado se dá quando se destrói a possibilidade de o trabalhador construir uma identidade profissional e compartilhar saberes coletivos com seus pares (Clot, 2006b, 2010a). Quando a gestão, regida pelo discurso da primazia técnica absoluta e busca por resultados, fragmenta as atividades e explora e isola os trabalhadores, não permite o questionamento, a contradição e a voz do coletivo, ela obstrui a alimentação desse gênero, deixando o indivíduo sem referências para agir e sem a possibilidade de reconhecer sua própria experiência como válida, precisando do outro para isso (Bendassolli, 2012). Serv 4 trouxe um

pouco do indício de como o coletivo sustenta o trabalho na sua primeira fala apresentada nesta subseção: “Às vezes, o trabalho bem feito para mim, é um trabalho que ele é útil... (...) para quem está precisando, para mim também, para meus colegas...”. A utilidade é direcionada para um outro, mas também para si e seus pares. Em um momento do último encontro com todos eles, que será retomado na subseção 5.5 com a exposição do trecho representativo, esse servidor ainda expôs, indo ao encontro da sustentação por parte de um coletivo e do gênero relacionado, que a sua motivação “são as pessoas, o nível de integração, o meu propósito, o que eu posso transformar e o que eu posso gerar de impacto na sociedade”. Qualquer investimento em nível organizacional que não trate o trabalhador considerando a relevância desses aspectos, como por exemplo, de acordo com Serv 4, ações de “ofurô corporativo”, “balé de treinamento”, “estourar balão”, um “divã” e “fotinha do servidor”, não será produtivo realmente, em suas palavras, “não vai ser suficiente pra reabastecer a energia”.

O discurso desse participante demarca resistência e demonstra a necessidade de orgulho para atestar a qualidade do seu trabalho. É fundamental a validação subjetiva do trabalho, o reconhecimento interno por parte de quem o executou. O Serv 4 indica esse movimento de forma mais explícita ainda no contexto de sua entrevista e durante a sua elaboração a respeito de trabalho bem feito:

> Serv 4 (E): Quando algo é bonito, não estou falando só assim algo gráfico que é bonito, a cor é bonita... É algo que você olha e se orgulha (...). Às vezes, nem é um trabalho que muita gente vai ter acesso. (...) Aí, você diz, “cara, teve um esforço danado, mas, no final das contas, você tem uma satisfação”. Você diz assim, duas pessoas vão ler isso aqui, mas “nossa, está bem feito, cara”, sabe?

Nesse trecho — que é parte de sua resposta sobre o trabalho bem feito, assim como o segundo trecho deste servidor colocado nesta subseção —, o sujeito remeteu a qualidade do

trabalho à estética, à beleza, nele envolvida e, inclusive, assume isso como um critério próprio acerca dos atributos necessários ao que faz. Ele exterioriza o orgulho de sua realização, a sua avaliação como parâmetro de certificação de qualidade, descolando do referencial alheio (afinal, não interessa se só "duas pessoas vão ler") e ancorando em si mesmo, nos subsídios que encontra para o seu fazer laboral, tendo papel crucial sua singularidade e o sentido do seu ofício, que se entrelaçam. Ganha destaque sua expressão: "Nossa, está bem feito, cara", como uma tradução da "aspiração ao trabalho bem feito", que Clot (2012) defende como uma necessidade psicológica, porque o trabalho bem feito não é apenas uma reação a uma pressão externa, mas um impulso interno que permite ao trabalhador se reinventar, encontrar soluções criativas e se sentir realizado. A saúde no trabalho precisa que exista o sentimento de capacidade do trabalhador para realizar um ofício de qualidade, de acordo com seus próprios padrões, mesmo quando as condições são difíceis. Tais padrões internos se tornam fonte de força quando firmados na dimensão transpessoal do ofício, no sentimento de pertencimento e transcendência que ela promove, quando o gênero profissional — que abarca a memória construída e nela as regras não escritas, os "macetes" e a "malícia" para lidar com os imprevistos, os valores éticos e morais — está vivo e pode pulsar internamente no trabalhador (Clot, 2010a, 2013).

À luz de Clot (2006b, 2010a, 2012, 2013, 2017), é possível pensar que, quando o trabalhador se orgulha de algo que "nem é um trabalho que muita gente vai ter acesso", ele não busca a validação de um gerente ou da sociedade. A validação vem de uma referência interna, construída a partir do gênero do ofício, que será usado como alicerce para julgar a qualidade de sua própria atividade. O orgulho expressado na fala é, portanto, um reconhecimento de si mesmo, que é possível, porque o sujeito se sente à altura do seu ofício e de sua história. Orgulhar-se não é um luxo, mas um indicador salutar, que emerge do "esforço danado", da sua luta para alcançar a qualidade em sua atividade. O trabalhador que consegue superar esses obstáculos — que vai além do prescrito e impõe sua marca na atividade — e desenvolver seu

“poder de agir” não faz sem vivenciar intensamente os conflitos dramáticos do trabalho real e do real do trabalho. A satisfação do trabalhador é a recompensa psicológica por ter afrontado os dilemas, feito negociações entre si e as demais instâncias do ofício (impessoal, interpessoal e transpessoal) e transformado, sob a bússola do gênero e com as estilizações adequadas, a atividade em algo de sua própria autoria.

Já o Serv 2 dá continuidade à ameaça da precarização, necessitando do aval alheio para substituir a sensação de prazer que ele teria com a natureza da atividade, mas que não é possível por ser algo que não tem contato direto com sua área de formação. É o fato de agradar o outro que o motiva a trabalhar e um nível de trabalho precarizado se evidencia como ilustrado:

> Serv 2 (E): (Sobre ter a sensação de um trabalho bem feito) Ah, eu acho que dá motivação para seguir, né? Porque é muito, eu vivo muito disso assim também... Porque, como não, não atuo na minha área... a minha é, vamos dizer assim... a retribuição de atuar na área não existe, né? Aquela sensação de prazer não existe, aí eu troco pela sensação de prazer de ter um trabalho bem feito. De eu achar que as pessoas estão gostando do meu trabalho. Então, pra mim, é o que faz no outro dia eu voltar e trabalhar, sabe?

Esse servidor se sente distante daquilo que o identifica como profissional, sente-se desvirtuado, desgarrado da formação que escolheu, mesmo estando em cargo correspondente, porque, para ele, o cargo não está relacionado diretamente com o que é realizado, e isso o incomoda, indicando, na continuidade do trabalho clínico, o desejo de mudar de atividade, deixando aquele setor no sentido de resgatar como principal o gênero com o qual se afiançou em sua construção profissional acadêmica. A saúde no trabalho desse servidor está em risco expresso, justamente porque a saúde no trabalho não depende apenas de condições externas, mas da capacidade do sujeito de lutar pela qualidade de sua atividade, de se reconhecer em seu

ofício e de se desenvolver por meio da superação das contradições do dia a dia (Clot, 2010a, 2012, 2013, 2017).

Na primeira fala do Sev 2, apresentada no início desta subseção, ele também manifestou se sentir chateado consigo quando percebe que se equivocou, observando as prescrições, é autoexigente e cobra a qualidade como rotina. Quando o entendimento de erro/falha é somente da parte do outro, não da parte dele, ele fica incomodado por ter que "consertar" algo, mas reconhece a qualidade naquilo que entregou, e isso se sobressai e permite alívio. Ele refaz o que é demandado, mas com a convicção de que não seria necessário, o que permite que ainda haja um parâmetro próprio de análise da qualidade e imprime uma confrontação importante para lhe conferir algum apoderamento, ainda que fragilizado, do seu trabalho. Ele parece viver o conflito entre o ofício que gostaria de exercer e aquele que deve realizar, já que não associa suas atividades laborais àquelas que dizem respeito à sua área profissional de formação. Isso também impacta negativamente a sua integração às forças coletivas e do gênero que lhes podem ser úteis, porque o seu desejo de atuação está nessas forças de outro ofício, permanecendo seu desprazer, o qual tampouco é absoluto, pois é compensado por algum prazer de qualidade do trabalho. Entretanto, esse é pobre ou diminuto, apenas um consolo, visto que é muito agarrado, embora não totalmente, à certificação externa, vinculado intimamente ao atendimento de prescrições, e não parece haver muitos vislumbres do desenvolvimento do seu poder de agir.

No que diz respeito ao Serv 1, ele enxerga o que faz como algo de muita qualidade, afirmando que a equipe realiza suas atividades de "forma primorosa", como exposto a diante:

> Serv 1 (E): De forma muito, de muito, muito primorosa, né? A gente recebe esse *feedback* do quanto é... depois de quando... Com o fortalecimento da nossa equipe, o quanto a gente virou uma referência pra alta gestão.

Mais uma vez, aparece a comprovação por aprovação do outro, fora de si e de seus colegas, porém, aqui, há também a ideia de a equipe ter se tornado referência no seu trabalho. Talvez, nesse momento, a validação exógena seja um reforçador da afirmação sobre a qualidade "primorosa", mas não deve ser ignorada a importância que recebem os *feedbacks* dentro da lógica de uma administração gerencial e o quanto isso tem potencial de ser pressionador e explorador para o trabalhador e pode gerar tensionamentos opressores do seu referencial e de seu coletivo ou mesmo suprimi-los em última instância (Almeida et al., 2016; Barros, 2018, 2020; Clot, 2006a).

Ainda assim, merece relevo a constatação do fortalecimento da equipe e disso tê-la feito uma referência para a alta gestão, manifestando a relação direta constatada pelo servidor de que o coletivo e seu vigor são fatores necessários a um trabalho bem feito. Refletindo a partir da obra de Clot e de Bendassolli (2012), conclui-se que a equipe fortalecida se torna uma fonte de validação e reconhecimento mútuo, que é mais robusta do que o reconhecimento da alta gestão, o qual, por sua vez, tem seu peso, mas não é a causa da satisfação e sim sua consequência. Os *feedbacks* podem só confirmar a percepção interna do grupo, porque algo o que é feito com primor propicia algum reconhecimento exterior, o que contribui para o sentido e a dignidade do trabalho. A equipe se torna a referência de qualidade para si mesma. Perceber dessa maneira a alta qualidade do fazer laboral, sentir-se amparado e competente, é elementar para o desenvolvimento do trabalhador e do seu trabalho.

Inclusive o Serv 3 comenta sobre autorreferenciação institucional como algo que leva ao trabalho bem feito no âmbito macro da instituição. Ou seja, ele permite a expansão da ideia de que não só as pessoas se reconhecem subjetivamente em sua qualidade ou não de trabalho, como também, em nível de instituição, isso se torna essencial. É preciso observar a si mesmo e perceber o avanço, sendo o trabalho da Coordenadoria regido pela metalinguagem de o trabalho pensar sobre o trabalho.

> Serv 3 (E): Por isso que eu acho muito interessante o trabalho da Coordenadoria, porque ela provoca a autorreflexão das próprias unidades. E no sentido de traduzir ali em indicadores, em objetivos, e fazer o pensar do trabalho, né? Ela é um trabalho sobre o trabalho, né? Eu acho isso muito interessante. É pensar o trabalho e você..., no momento em que você estabelece um objetivo, e você vê que você está progredindo ano a ano, você se compara na autorreferenciação. Você compara com o ano anterior e você vê que você deu um passo para frente em busca daquele objetivo. Eu acho que isso demonstra que o trabalho está sendo bem feito, é um trabalho bem feito, é quando você se se compara e você se vê andando para a frente naquela direção proposta.

É interessante notar essa análise do trabalhador acerca da perspectiva institucional. Colocar a instituição em um lugar de exame e reflexão de si mesma é perceber nela a competência de se autogerir, autoavaliar e auto-organizar. As universidades públicas federais também possuem, analogamente a um trabalhador, uma função social para dar conta e, compondo-a, suas prescrições, regras, leis, suas relações intrainstitucionais, aquilo que lhe é particular e suas relações interinstitucionais e suas associações coletivas, assim como são atravessadas por suas memórias e por tudo que foi construído em sua história e configura respaldo para o seu funcionamento presente e para o desenhar do seu futuro. Nessa perspectiva, é a equipe de trabalhadores aqui em evidência que realiza as atividades de "autoconsciência" institucional e faz com que os setores forneçam as informações necessárias para seu autoexame e confirmação ou não acerca de estar no melhor caminho e proporcionando alterações em sua trajetória se preciso for diante de diagnósticos situacionais. Tal exercício laboral, justamente por provocar esse olhar para e pensar sobre si, é considerado bem feito pelo servidor em sua análise.

A prática de monitoramento e transparência de resultados, defendida pelo modelo gerencialista (Berno et al., 2021), é uma atividade que, conforme for praticada, serve a diferentes fins a depender de seu encaminhamento, levando a impactos de regulação institucional positivos, como uma maior percepção de si e autonomia consciente e direcionada, ou negativos, quando não participativa/democrática, configurando-se tecnicista e enrijecida em números e despolitizada de toda a complexidade social que uma universidade pública envolve, por exemplo (Reis, 2019). Definitivamente, o modelo e suas consequências nas universidades públicas merecem mais estudos sobre os efeitos prováveis na educação superior pública no país (Berno et al., 2021) e que anunciem e evoluam com alternativas pós-gerencialistas que superem os fatores complicadores gerenciais (Burgos & Bellato, 2019).

O Serv 3, agora na esfera micro e individual, na ocasião da sua IaS, ajuíza a atividade como bem feita (como, aliás, todos os outros também confirmam a percepção do trabalho bem feito em suas dinâmicas de Instrução ao Sósia, mas não discorrem sobre) e justifica o porquê de sua avaliação. Ele explica à sósia que ela, exercendo a atividade laboral orientada por ele, além de não obstaculizar o processo, facilita-o e cumpre o que é necessário. De acordo com suas palavras:

> Sósia[26] (I): Esse trabalho que eu vou fazer, o que eu estou fazendo, eu considero bem feito? Seguindo essas orientações que você está me dizendo?
>
> Serv 3 (I): Eu acho que sim, porque não tá dificultando que o processo aconteça. Ao contrário, tá facilitando o processo. Tá sempre tirando dúvidas na hora, tá sempre organizando como deve ser. Então, assim, eu acho que tá sendo bem feito pra o que é proposto. Pra aquilo que é proposto, tá sendo bem feito.

[26] Sempre que aparecer a pesquisadora como “sósia”, o diálogo se refere à IaS com os servidores.

Nesse caso, o Serv 3 revela seu engajamento com a qualidade de sua atividade, a aspiração ao trabalho bem feito (Clot, 2012), mas, ao mesmo tempo, pode apontar para uma possível limitação no seu poder de agir, pois a satisfação apresenta vinculação ao cumprimento do que ele chama "o que é proposto", talvez representando unicamente a prescrição. Entretanto, discordando dessa última ideia, "aquilo que é proposto" e o "como deve ser" também podem ter critérios do seu entendimento envolvidos, não se restringindo às formalidades, inclusive, porque a instrução é sobre uma atividade que envolve os conflitos de uma articulação entre diferentes áreas de atuação, difícil de cumprir uma prescrição singular e cujos embates serão abordados com mais fôlego na subseção 5.4, sobre intergênero.

Do fragmento, é extraída a satisfação da percepção de que o esforço (tirar dúvidas, organizar) resultou em um produto ou processo de qualidade, que ele próprio valida: "está sendo bem feito". Parece haver a preocupação e a necessidade psicológica, que o movem, de realizar um bom trabalho, o que é um indicador de saúde (Clot, 2012). "Facilitar o processo" e "organizar como deve ser" são frases que sugerem que a qualidade é medida pela capacidade de fazer o trabalho fluir, o que envolve lidar com as lacunas, os imprevistos e as ambiguidades que existem entre o que é pedido (trabalho prescrito) e o que é exigido na prática para realizar a tarefa (trabalho real). Dessarte, o servidor aparenta ir buscando resolver o conflito entre o prescrito e o real, usando sua dedicação e seus atributos para garantir a funcionalidade (pela "facilidade") do processo. Resgata-se que esse embate entre prescrito e real é intrínseco ao trabalho, e a consciência da superação encontrada e do esforço valendo a pena tendem a ser salutares e determinantes para o trabalhador cuidar do trabalho e, assim, também de si mesmo (Clot, 2010a).

Como não é possível negar em absoluto o peso maior e cerceador que pode ter a prescrição, analisa-se a possibilidade de que a avaliação tenha pistas de uma precarização pela limitação do poder de agir. O ponto mais sensível para essa análise é o final: "Pra aquilo que é

proposto, tá sendo bem feito". Essa afirmação é preocupante se indicar a limitação de que a aprovação do trabalho está ancorada estritamente no prescrito, na cobrança externa, e não fundamentalmente nos critérios de relevância que o trabalhador, em conjunto com seu gênero do ofício, poderia aspirar (Clot, 2010a, 2012, 2013). Se a satisfação estiver limitada ao cumprimento de uma proposta exterior, isso sugere que o sujeito está abrindo mão de seu poder de agir para transformar o trabalho. A precarização psicológica (deterioração da atividade) se manifesta quando o trabalhador é impedido de ir além da prescrição e de indagar se o prescrito é suficiente para a realização de um trabalho de qualidade ideal, cujo principal pilar, na verdade, deve ser o gênero do ofício (Da Rocha Falcão et al., 2020, 2023). Se o trabalhador for impedido de questionar e transformar as orientações formais, se a bússola para sua atividade lhe for alheia e única, a ameaça de um trabalho precarizado está posta.

Durante toda esta subseção, foram expostos os contraditórios trazidos pelos trabalhadores, que estão presentes em seus relatos de sentimentos e percepções conflituosos que podem ter muitos caminhos de solução cotidianos. Por vezes, pode ser configurado um consenso; por outras, é possível que se ampliem, oscilem ou se perenizem com alguma negociação ou compensações, ou ficam em suspensão no real do trabalho, aguardando movimentos do trabalhador e do trabalho. Como lidam com isso, as oportunidades de movimentar o real do trabalho, o suporte do coletivo e do gênero são cruciais às resoluções, ainda que temporárias, que mantenham vivo o poder de agir desses sujeitos.

A tentativa de extinguir tais conflitos é infrutífera e mortificante e não é isso que se defende com este estudo, porque se entende que os embates e disputas intrapessoais, interpessoais e transpessoais fazem parte do próprio trabalhar. A ideia do trabalho clínico junto aos trabalhadores, pelo contrário, foi proteger e garantir a sua existência, favorecendo, em alguma medida, a vitalidade laboral. Nestes escritos, a tentativa foi evidenciar as conexões feitas pelos participantes em uma dinâmica que, ao dar voz e vez, movimentava o real do

trabalho, indo de encontro à negação da dialética e o abafamento das forças do confronto, cuja consequência é o sufocamento e o adoecimento da pessoa e do seu trabalho (Clot, 2006a, 2008). Mais elementos cruciais à compreensão do trabalho em questão, a partir dos trabalhadores, são encontrados nas próximas subseções.

5.2 Reconhecimento

Apesar das pressões e contradições trazidas pelo gerencialismo e, ao mesmo tempo, a partir de outras inerentes às atividades laborais como entre a prescrição e a realidade, há, sim, um reconhecimento que é interno, abalizado pelos próprios sujeitos, que está intimamente relacionado à ideia e ao seu sentimento de trabalho bem feito e que passa por uma validação transgeracional advinda da história do trabalho incorporada no exercício laboral de cada trabalhador. Os servidores assim entendem e expressam com base em seu percurso de vida e experiência profissional. Está adicionado a isso um gênero que se sustenta, em parte, por um coletivo local de colegas que se unem para além de uma junção de pessoas, aspecto que terá uma discussão mais aprofundada adiante.

Nesta subseção, o que permeia o reconhecimento pelos sujeitos será apresentado, seja aquilo que o favorece ou aquilo que lhe é obstáculo. Eles trouxeram, durante toda a aplicação do método, fatores que estão implicados em suas noções de reconhecimento e que serão analisados com base em suas próprias análises e reflexões e à luz da fundamentação de todo o processo de pesquisa. Dessa maneira, estão envolvidos com o reconhecimento e serão abordados: a importância institucional dos processos de trabalho da equipe e a clareza de que fazem um bom trabalho; as limitações práticas e subjetivas à atuação dos servidores; o sentimento de ausência de recompensa e de apoio institucional; a diferença sentida no tratamento institucional dado aos servidores técnicos e docentes; a dificuldade no exercício do

trabalho junto às outras unidades da instituição com as quais a equipe precisa interagir e a percepção de desvalorização da categoria maior dos servidores da educação pública federal frente a outras categorias e outros poderes da administração pública.

O entendimento do fato de que seus processos de trabalho têm valor institucional, explicitado pelas falas do Serv 1 e do Serv 3 debatidas na subseção anterior, também contribui para a construção do reconhecimento dos servidores, embora não dependa necessariamente disso, como já foi exemplificado pela fala do Serv 4 também na subseção passada. A observação do valor do trabalho para a instituição e, no fim último, para a sociedade, é um elemento integrado ao sentir-se reconhecido por parte dos trabalhadores. Como exemplificação, apontam-se dois trechos de momentos diferentes, o primeiro da IaS do Serv 1 (relembra-se que o servidor abordou o monitoramento de um plano da instituição) e o segundo da IaS do Serv 3 (este tratou do apoio dado em uma comissão institucional), ambos respondendo, cada um em seu momento, ao questionamento da sósia sobre a importância da atividade em foco para a gestão estratégica:

> Serv 1 (I): Bem, no último questionário de governança, eu adquiri um olhar com mais carinho para o Plano S, porque foi o que salvou toda a parte de sustentabilidade da Universidade. A partir do que é desenvolvido, mesmo sendo com muitas oportunidades de melhorar, mesmo sendo, ainda... tendo todas as dificuldades de que falei, mas é o braço sustentável da instituição. Então, é muito relevante.
>
> Serv 3 (I): Eu acho que é fundamental, porque você tá mexendo com a parte da distribuição orçamentária, que, a partir disso, você vai poder, como é que fala? A Universidade vai poder desenvolver os seus trabalhos a partir dessa parte do custeio, que vai ser atendida, das demandas orçamentárias. Então, assim, é um ponto de partida, né? Você recebe o orçamento, você distribui, e aí você faz a Universidade rodar no sentido financeiro mesmo da coisa.

Nos trechos, os trabalhadores constroem sentido e encontram saúde em sua atividade, ainda que enfrentando contradições — e também porque as enfrentam — e com "oportunidades de melhorar", "dificuldades", como constata Serv 1. O ofício vive e com ele o trabalho e sua qualidade. A atividade laboral instruída por Serv 1 à sósia "salva" a instituição na área de sustentabilidade e a de Serv 3 é "fundamental" para a distribuição orçamentária da Universidade, é um ponto elementar para o desenvolvimento e o atendimento das demandas orçamentárias. Essas percepções não são neutras, são construção de sentido que transforma o esforço em algo vital e relevante. O trabalho com o Plano S, para Serv 1, pode estar funcionando como um operador de saúde, porque permite ao trabalhador se sentir útil e construtor de algo que tem valor estratégico para a Universidade. Como defende Clot (2010a, 2010b, 2013), distante de ser algo natural, a saúde é um poder de ação sobre a própria pessoa e sobre o mundo. O "carinho" adquirido pelo plano é a expressão de um investimento subjetivo que protege o trabalhador do sofrimento, pois ele percebe sua atividade como essencial. Similarmente, é possível inferir da análise do Serv 3, cujo trabalho contribui, de maneira indiscutivelmente estratégica, para fazer a "a Universidade rodar no sentido financeiro".

As falas dos sujeitos explicitam que eles, por meio de seus esforços e seu poder de agir, transformam um cenário de embates entre sua idealização e suas condições reais em uma fonte de orgulho e sentido. Esse poder se manifesta claramente nas declarações do Serv 1, das quais se deduz a capacidade de ir além das adversidades, transformando um trabalho com "oportunidades de melhorar" em algo que se torna a espinha dorsal de uma área da instituição ("o braço sustentável"). A satisfação é o resultado dessa luta bem-sucedida para impor a qualidade em um contexto restritivo e quando a atividade alcança um resultado de excelência (salvar a área) e é reconhecida mediante o preenchimento de um instrumento (questionário de governança) precioso para a alta gestão universitária.

A percepção do “salvamento” e do ser “fundamental” vincula-se ao reconhecimento do esforço. Para Clot (2010a, 2010b) e Bendassolli (2012), o reconhecimento é crucial para a saúde. O trabalhador encontra satisfação não apenas por ter executado a tarefa, mas por perceber que o produto de seu esforço (o Plano S, a colaboração com as questões orçamentárias) teve um impacto funcional e tem validação institucional. O julgamento de utilidade atestado pela hierarquia sobre o trabalho realizado pelos servidores é um complemento imprescindível do julgamento pelo coletivo e por si (Clot, 2010a). Inclusive, na primeira subseção, outros exemplos do julgamento de utilidade do trabalho para si e para o outro dados pelos servidores foram apresentados, entendendo a utilidade como constituinte dos ofícios do serviço público e a consciência dela e percepção de que está posta nas ações laborais como importante fator contribuinte para a constatação, interna e externa, de um bom cuidado com o trabalho e a satisfação do trabalhador.

O reconhecimento pelo outro não é dispensável. Ele é chamado por Clot (2010a) de reconhecimento intersubjetivo: pode advir da hierarquia ou dos colegas, incidir sobre a utilidade ou a beleza, e é parte constitutiva do ofício. Clot (2010a) explica: “A ‘retribuição simbólica’ e as ‘gratificações’ que lhe são associadas, provenientes da hierarquia, é que tornam ‘útil’ aquele que trabalha; além disso, o julgamento dos pares é que outorga o pertencimento do ofício” (p. 284). Essa perspectiva do indivíduo no ofício como comunidade de pertencimento, uma discussão enfática da Psicodinâmica do Trabalho (Clot, 2010a; Dejours, 2004), foi presente, principalmente referindo-se ao coletivo desta equipe, durante toda a clínica experienciada e até com os exemplos já discutidos anteriormente, e os servidores apresentaram uma avaliação muito positiva da qualidade do que fazem coletivamente.

Isto é fundamental para o ofício viver no trabalhador: que haja um coletivo interno, o qual o sujeito pode dispor em seu foro íntimo a fim de agir, ofício não está só entre, mas dentro das pessoas e, de maneira paradoxal, só pode viver a partir do entre, porém deve superá-lo (Clot,

2010). Uma superação que, tampouco, é absoluta, porque precisa do intersubjetivo para continuar se sustentando. Nas Instruções ao Sósia, após a realização com eles, houve a consideração de que havia a pessoalidade de cada um demarcada nas atividades escolhidas por eles individualmente. Os demais identificaram as marcas pessoais de quem instruía nas atividades transmitidas à Sósia, o que aconteceu tanto logo após cada IaS, quanto no último encontro da Clínica. Ficava presente para o grupo, que assistiu ao procedimento das instruções em cada um se colocava, a interlocução psicológica que o respalda, a forma como os indivíduos lidam com o coletivo interno. Porém, em todas as IaS, apresentaram declarações de compartilhamentos ou procura por esclarecimentos, como recurso para a sósia, de dúvidas ou de produtos (publicações, documentos, atas) que poderiam ser disponibilizados para revisão e sugestões de colegas, que ora poderiam contribuir mais, ora menos, mas cujas colaborações não eram determinantes para o produto final, eram suporte. Escolheu-se como ilustração o fragmento abaixo da IaS com Serv 3 (exemplo recortado e analisado também na subseção sobre gênero e intergênero profissional):

> Sósia: Mas como é que eu vou saber qual documento eu posso dar acesso a eles e qual eu não posso?
>
> Serv 3: Você vai saber o que eles devem preencher exatamente. É, você vai saber o que eles têm que consultar e o que eles têm que preencher. A partir do seu conhecimento das planilhas ali.
>
> Sósia: Depende do meu conhecimento, então. Eu não vou perguntar a ninguém?
>
> Serv 3: Não. Você vai saber. Se tiver dúvida, pergunta.

Diante da forma como os processos de trabalho ou atividades se descortinavam, foi possível pensar que havia o gênero do planejamento estratégico que alicerçava as ações e as orientações feitas à sósia, sobre o qual era possível estilizar, imprimir as particularidades de

cada um. Havia o gênero, isto é, o resumo proto-psicológico disponível à atividade, a memória social do trabalho (é bastante simbólica a fala “Não. Você vai saber”), as condições iniciais para o desenrolar da atividade, o respaldo prévio a ser reinventado na ação pelos servidores (Clot, 2006b). Havia a estilização, isto é, o sujeito dispondo do gênero, transformando em recursos para agir em suas atividades concretas, de forma que não se negam as expectativas, mas as supera com um desenvolvimento adaptado e pessoal, em um outro paradoxo do trabalho (Clot, 2006b). Para representar com exemplos, dois trechos serão analisados a seguir. O primeiro foi retirado do fim da IaS de Serv 4, comentado por Serv 1: “Tem que ter muito carisma pra ser Serv 4. Eu não conseguia ser não”; e o segundo trecho, do fim da IaS de Serv 1, comentado por Serv 4: “Para você ser mais sósia de Serv 1, no caso, acho que é importante que você entenda o comportamento dele como ele é, (...) é um trabalho que combina com esse estilo que ele tratou”.

Com essa realidade, é possível pensar que sim, havia em reconhecimento entre e intra que foram assumidos pelos participantes. No entanto, esse reconhecimento não está imune à precarização no contexto desses servidores e esbarra em obstáculos externos, “dificuldades” sinalizadas na primeira fala, de Serv 1, exposta nesta subseção, que atuam como limitadores, por vezes, do poder de agir: da movimentação da consciência vital e mental, que sai e define a vida, que se dinamiza em todas as suas possibilidades de conflito (Clot, 2003, 2006b, 2014). O Serv 4, o mesmo que relacionou a ideia de trabalho bem feito à sua própria avaliação, expôs esses entraves quando abordou elementos desestimuladores do trabalho, sejam eles objetivos, práticos ou subjetivos e simbólicos, e que interferem na sua motivação e no fato de investir em outras ações profissionais fora dos dias e horários de expediente — que poderiam também ser dedicados, tanto as ações quanto o tempo e mesmo fora do que é exigido regularmente, à instituição:

Serv 4-1[27] (E): (...) Mas as grandes ideias, grandes coisas, eu acho que elas vão sendo minadas, sabe? Pela instituição, pela... E, às vezes, por a gente mesmo, sabe? Por exemplo, como eu tenho experiência de professor, eu imaginei, "bom, eu, como professor, posso usar isso aqui na Universidade", porque isso vai mexer e tal, posso aproveitar e tal. Então, no início, eu dava capacitações, né? Eu dava mais e tal. A partir do momento em que a Universidade foi criando barreiras para que eu pudesse fazer capacitações aqui...

É, porque eu fiz capacitações... No início, tinha mais, tal... Depois que você começa a ver que há barreiras para aquilo, que não há mais estímulo para aquilo, aí, você começa a dizer assim, "cara, eu não vou mais oferecer esse meu lado bom para a instituição. A instituição não está a fim de que... não está querendo aproveitar isso, então, vou me dedicar em outras coisas". Por exemplo, já teve casos de eu fazer uma apresentação, um curso meu, e o meu chefe na época pegar a apresentação e dizer: "não, eu vou apresentar por você". Tipo assim: "olha, aquele curso que você dava, sou eu que vou dar agora, viu? Me passa a apresentação". Aí, você fica assim, "cara, não vou dar mais curso aqui. Para quê?". Tipo, não tem estímulo. Aí, eu prefiro não... Ou então, um curso que você fez uma seleção, teve uma seleção para você fazer o curso (para ser o instrutor), você passou por um seletivo com banca e tal, para poder dizer que você era um instrutor oficial. Aí, depois, aquele mesmo curso, que você foi lá, está sendo administrado por outra pessoa. Então, você fica assim, "cara, o sistema não está querendo você, não está querendo que você dê sua criatividade aqui". Não recompensa, então, não vou gastar minha energia com isso, não. Vou gastar fora, entendeu? Essa é a realidade.

[27] O número 1 foi usado apenas para ajudar o leitor a distinguir os trechos utilizados da fala do Serv 4. Adiante, haverá o número 2 com o mesmo propósito.

> (...) A falta de recompensa, eu acho, sabe? Recompensas, eu acho, porque recompensas simbólicas, financeiras, materiais... Tudo! Acho que... Reconhecimento... Porque eu acho que isso acaba incomodando, porque fora daqui, por exemplo, às vezes, eu estou no domingo preparando material de outra atividade profissional externa... É... poderia estar fazendo isso pela Universidade, né? Então, eu não faço para cá, porque eu não sou recompensado de nenhuma forma. Então, acho que são coisas a se pensar, né? Por que que eu, necessariamente, preciso, ou sinto necessidade de, usar esse meu potencial com coisas fora se eu podia usar para a Universidade, né?

O Serv 4 não se sente "recompensado", e isso o incomoda, como declarou explicitamente. Aqui, ele analisa que nem consegue desenvolver atividades que ele tem competência, que seriam aproveitadas pela instituição na sua avaliação e que permitiria a ele cuidar do seu trabalho em uma limitação clara do seu poder de agir — uma demonstração manifesta de não reconhecimento dentro da Clínica da Atividade para a qual essa oportunidade de desenvolvimento, obviamente fundamentada no gênero, é elementar ao sentimento de reconhecimento e ele é explícito ao dizer que precisa usar seu potencial (Clot, 2006b, 2010a, Bendassolli, 2012; Silva et al., 2015; Silva, 2017). Tampouco o servidor recebe algum outro tipo de reconhecimento externo, concreto ou simbólico, aquele que, segundo a Psicodinâmica do Trabalho, promove uma construção de sentido do trabalho, pois premia o sujeito quanto às suas expectativas pessoais de realização e contribui para o trabalho transformar o sofrimento em prazer nesse indivíduo (Dejours, 2011; Silva et al., 2015; Silva, 2017). O Serv 4 conclui: "eu não sou recompensado de nenhuma forma".

Supõe-se que ele entende que há limitações a recompensas salariais que são da natureza do serviço público, por seu tempo na função e ter em seu campo de atuação profissional o ensino acerca da administração pública, e que esse serviço estabelece padrões remuneratórios e planos

de cargos e carreiras específicos com critérios que são comuns a todos os servidores daquele poder e daquela instituição e inegociáveis no sentido legal. Mas ele entende que existem outras possibilidades de recompensas que ele especifica melhor em encontro posterior de socialização das entrevistas, no qual ele até compara carreiras diferentes da administração pública, observando essas diferenças e transmitindo sua consciência dessas limitações práticas:

> Serv 4-2[28] (SE): Será que, se eu ganhasse vinte mil como o auditor fiscal ganha, será que eu ia fazer grandes questionamentos sobre isso, se eu queria ou não seguir na minha carreira? Tem muito a ver isso, o quanto você pensa no trabalho vinculado a uma carreira futura. O quanto você pensa nisso no futuro. Tenho muita insatisfação no sentido do que isso pode me levar, até onde pode me levar. Ou seja, não tenho muitas perspectivas. Não é uma carreira que é muito promissora. "Ah, mas se você fizer um mestrado, um doutorado"... Não estou falando disso, sabe? Não estou falando só... Tem salário, tem *status*, tem influência, tem poder, tem funções, tem... Eu acho que a gente não tem poder de barganha. Acho que a Universidade pode parar e o país não para, porque... Agora, se o auditor fiscal para, no mesmo dia, o Brasil para, e, no outro dia, o governo negocia. Pessoas entendem que ele é importante. As pessoas não veem a gente como um cargo tão importante assim!

Nessa fala, o Serv 4 trata da classe de trabalhadores da educação pública federal como um todo e está abordando questões grevistas, o que ainda será posto aqui em análise. Ele deixa claro, no entanto, que não é só uma questão puramente remuneratória, apesar de ela lhe ter muito peso. Há recompensas simbólicas (mencionadas no fragmento 1), o *status*, a influência, o poder, as funções (mencionados no fragmento 2) que podem ou poderiam ser deferidas e ele não se sente contemplado. Isto é, mesmo com uma flexibilidade restrita quando comparada à

[28] Vide nota anterior.

iniciativa privada, porque também tem uma estabilidade maior do que a fluidez do mercado, ele entende que são diversos os tipos de "recompensa" e associa tê-la ou não ao valor que é atribuído ao seu trabalho e ao reconhecimento, ou falta deste, que experiencia: seja no exemplo de ter sido substituído por seu chefe como instrutor em um curso para o qual estava preparado e foi selecionado; seja dentro do contexto de classe trabalhadora da educação pública federal, ao referir que "as pessoas não veem a gente como um cargo tão importante assim!". O servidor afirma, então, que como o ambiente reage e interage com sua atividade e produtos dela, para ele, é considerável e impactante, mesmo que não exclusivos, ao seu sentimento de reconhecimento.

Afinal, a Clínica da Atividade, segundo as explicações esmiuçadas de Clot (2006b), não nega que é possível manter da Psicodinâmica do Trabalho a ideia de que o trabalho de subjetivação como atividade sobre si está vinculado ao reconhecimento dos outros, às condições material e simbólica do exterior, que atingem o real do trabalho. Esse real, então, é diferenciado dessa realidade, sendo ele a modificação dela pelo sujeito. Porém, ressalta que o trabalho material e simbólico constitui a sociedade e a subjetividade, o que significa que não só o indivíduo existe no ofício, mas este ganha vida naquele, em uma relação de existência recíproca e necessária entre indivíduo e ofício (Clot, 2010a). Assim, não é problemático concordar com Dejours (2004) quando ele afirma que, para funcionar, todo sistema laboral precisa do zelo e da inteligência de homens e mulheres com ele, pois o trabalho só evolui pela vontade e o zelo das pessoas que o realizam. Tal referência também dispara críticas ao sistema neoliberal e suas características já trazidas à discussão algumas vezes neste estudo. O mesmo sistema socioeconômico que coloca a educação como função social em um segundo plano frente aos interesses mercadológicos e, ao fazer isso, leva a um papel secundário os seus trabalhadores, expresso como sentimento no discorrer de Serv 4. Estruturalmente, não é rentável cuidar da educação pública como função social e nem dos sujeitos (das suas carreiras por exemplo) que

a fazem acontecer (Chauí, 2003; Laval, 2004; Pereira, 2009; Reis, 2019; Berno et al., 2021; Paulani, 1999), agindo ou eximindo-se de agir para minar as possibilidades de lutas coletivas, asfixiar o desejo e o poder dessas pessoas de cuidarem desse "fazer acontecer", do seu próprio trabalho e, com isso, cuidarem delas mesmas. Em âmbito macro e estatal, as greves (demonstrativo de combate coletivo) são resistência, mas frustram com resultados inferiores aos demandados pelos trabalhadores; e, na esfera institucional específica, segundo Serv 4, a ausência de estímulo transmite que "o sistema não está querendo você, não está querendo que você dê sua criatividade aqui" (fragmento 1).

Dessa forma, o reconhecimento esbarra em limitações concretas, hierárquicas para atuação plena de liberdade dos servidores. Instâncias superiores e trâmites burocráticos geram impedimentos que fazem com que processos que poderiam ser assumidos ou melhorados pela equipe não o sejam, o que gera engessamentos na flexibilidade do poder de agir dessas pessoas e, assim, frustração. O Serv 4 trouxe mais sobre isso no seu momento de entrevista e abordou que um maior apoio, simbólico e objetivo, à sua equipe poderia alavancar mais o trabalho, que eles consideraram como bem feito. Um suporte que representaria potencialização clara do poder de agir dos servidores e teria como consequência inevitável impacto positivo nos atributos do trabalho. O apoio também foi traduzido como tendo uma vertente de confiar mais participação ou responsabilidade a essa equipe em processos de trabalho nos quais não estão inseridos ou estão, mas menos do que poderiam ou gostariam, o que é consentido pelos demais servidores no momento coletivo de socialização das entrevistas individuais. Mais uma vez, em toda a problemática que atravessa os caminhos do reconhecimento, melhor dizendo, quando ele não é percebido ou associado ao trabalho, está a vivência de uma precarização, que passa pela fragilização da equipe e sua impossibilidade de ir além da prescrição, envolver-se em novos processos, usar sua inteligência e criatividade (Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013; Clot, 2017; Da Rocha Falcão et al., 2020). Dentro desse incremento de poder para os trabalhadores,

estariam as condições práticas e os materiais necessárias ao bom serviço. Um trecho sobre isso, abordado pelo Serv 4, é posto na sequência:

> Serv 4 (E): (...) Sendo realista, se você disser assim, "ó, a partir de hoje, essa unidade aqui vai ser responsável por tal coisa". Dê um ano, dê dois anos, que você pode ter certeza que as coisas vão andar. Tenho certeza disso. (...) Então, eu acho que falta mais processo. A gente precisa de mais processos ligados a planejamento em que a gente possa se envolver. Então, tem outras coisas que têm a ver com o planejamento, e a gente está meio que alijado, sabe? Mas, se a gente tivesse mais envolvido, a gente conseguiria, por exemplo, acho que poderíamos delimitar melhor as prioridades, avaliar melhor, saber se aquilo está andando ou não. (...) Então, acho que, se a gente participasse mais de outros processos, desenvolvesse mais, acho que as coisas andavam. Tenho certeza absoluta, sabia? E, se a gente fosse mais empoderado, eu acho que isso aqui voava! Com certeza, por exemplo, eu acho, minha opinião, que essa sala tinha (...) que ser muita gente pensando a Universidade, aqui, nessa sala, sabe? Tipo, aqui, tinha que ter o pessoal de dados, o pessoal (...) especialistas em indicadores... Se tivesse uma equipe massa aqui, com um monte de gente, meu amigo, isso aqui... A Universidade seria ainda melhor! (...) Todos os processos que a gente meio que se apropriou, direta ou indiretamente, (...) as coisas andaram.

O Serv 4 traz a sugestão de maior investimento em pessoal para a melhoria das atividades e dos resultados do seu setor e institucionais de uma forma geral, afirmando que "a Universidade seria ainda melhor!". A necessidade de investimentos é uma preocupação que se reitera ano a ano (Andifes, 2024, 2025) e que tem relação direta com o contexto gerencial neoliberal já trazido à baila como pano de fundo da realidade dos participantes. Aumenta-se a competição (e o sofrimento) entre instituições e dentro delas por recursos, em competições e

disputas econômicas e orçamentárias que são das esferas individual, setorial e institucional, analogamente à esfera privada (Laval, 2004; Almeida et al., 2016; Araújo & Morais, 2017). Na sua IaS, o Serv 4 também chega a fazer comparativos entre sua unidade e outras, que são atendidas em demandas similares a que percebe como importante de ser assistida e pela qual a sósia deve batalhar junto às chefias (demanda essa que será retomada nas discussões que estão por vir).

Mesmo sem esse incremento no quantitativo e nas funções com novos trabalhadores que ele considera importante, mas que depende de questões orçamentárias maiores até do que a própria instituição, ele aparenta ter plena confiança na sua competência e na da sua equipe, tal qual se apresentam — fazendo uma autocrítica muito positiva — e continua ratificando que ela é "realista", afinal, como havia sido exposto em sua fala: "todos os processos que a gente meio que se apropriou, direta ou indiretamente, (...) as coisas andaram". Em um discurso quase reivindicatório, expressa que sente um alijamento da equipe no aval que a instituição a confere, sendo ele insuficiente para a demonstração e o desenvolvimento de todo o potencial que o grupo tem e atingindo diretamente a saúde do trabalho e dos servidores (Clot, 2013). De acordo com Serv 4, seria preciso uma maior participação desses sujeitos em processos de planejamento nos quais não estão envolvidos, associando direta e explicitamente o empoderamento dos trabalhadores juntos (como equipe) ao "voo" do trabalho, ou seja, à sua qualidade em um entendimento também encontrado em Clot (2006b, 2010a, 2010b, 2012).

Também afirmou na Instrução ao Sósia que a sósia iria gostar de se envolver nas suas atividades, que gosta de ver quando dão certo e que isso já é recompensador e satisfatório, confirmando a importância de o sujeito reconhecer-se e valorizar seu próprio esforço e seu trabalho. Mas, novamente, pondera que há desânimo quando não verifica esforços institucionais ou hierárquicos em apoiar, mais direta ou explicitamente, o que está sendo realizado, o que interfere nessa dimensão pessoal do trabalhador inevitavelmente, ainda que não seja uma

condição absoluta ao sentimento de reconhecimento do servidor. Há dois sentimentos contrários que convivem em um real dialético, manifestando a complexidade desse real vivido pelo trabalhador. Segue uma ilustração do discurso do Serv 4 em sua IaS:

> Serv 4 (I): (...) Você gosta de se envolver. A outra coisa é que eu acho que você gosta de, depois, ter dado certo. “Ah, foi legal”, você vai sentir uma sensação de que valeu a pena, entendeu? E, por outro lado, às vezes, dá um desânimo, você pode ficar desanimado, porque, às vezes, você vê um esforço e tal e, por parte da instituição, por parte (...) dos gestores, eles não podem colaborar muito (...).

Ao entrar no modo analista e usando a sósia, o servidor continua demonstrando dois lados presentes também quando abordou a si e seu grupo diretamente: o de que reconhece, pessoalmente, o bom trabalho e sente que valeu os esforços empreendidos e, “por outro lado”, o “desânimo”, porque não verifica empenho institucional, representado pelos gestores, em contribuir com o que é realizado. Ele trabalha com os sentimentos contraditórios, com uma realidade laboral que nem é só positiva — ela existe nesse formato mais intensamente no âmbito pessoal e da equipe — nem é só negativa — manifesta-se pela baixa colaboração institucional ou, pelo menos, insatisfatória. Entre os fatores externos que pesam contra a percepção de reconhecimento, está a diferença sentida no peso atribuído institucionalmente às ações, às sugestões e às opiniões, quando advindas do docente e do técnico, como uma força percebida que atua para expropriar o técnico de sua capacidade, colocando-o em um patamar inferior. Esse coletivo do estudo relatou, em sua totalidade — especialmente concordando com o Serv 4, sendo que ele foi o que mais se manifestou —, sobre a distinção que notam e vivenciam em relação à consideração dada ao servidor técnico e ao docente, este em posição de superioridade e mais saber. Um exemplo da análise do Serv 4, validada no grupo por palavras afirmativas dos demais:

Serv 4 (E): Até porque existe uma barreira psicológica, é... simbólica muito grande entre um técnico e o professor da Universidade, né? Entendeu? Então, você sente isso quando você ministra um curso, sente isso na forma de recompensar, se sente isso na forma de você ter algum tipo de ideia... Tudo isso acaba, também, sendo um desestímulo.

(...)

Sim. Olha, primeiramente, como a gente aqui, a gente precisa, muitas vezes, lidar com gente, lidar com gente em reuniões, discussões, debates, plenários, conselhos... A opinião de um técnico, mesmo que seja a mais embasada possível, em normativo, em teorias, o que for, ela, para ser vendida (...), para poder ser validada, ela precisa ter muito mais esforço do que a de professor. A opinião do professor, mesmo que ela possa ser absurda, sem nenhum tipo de embasamento teórico, mas só pelo fato de o cara ser professor, muitas vezes, o pessoal, "é, o professor, falou, né?". Então, isso é uma coisa que a gente percebe no dia a dia, em reuniões, em debates, discussões. Isso acontece muito! É uma coisa muito presente! Já ouvi, inclusive, em reuniões, coisas tipo: "ah, mas esse decreto aqui... por que que a gente tem que atender esse decreto? Eu fui procurar aqui... esse guia, que veio do Ministério, por que que a gente tem que atender? Eu fui ver aqui, por exemplo, os responsáveis por elaborar esse guia e tem aqui duas meninas, duas moças aqui, técnicas, servidoras. Quem são elas? Por que que eu tenho que atender o que elas estão falando? Eu fui ver o currículo delas, puxei do Lattes para ver se elas tinham algum tipo de pesquisa na área. E vi aqui que, na verdade, não. Elas têm uma pós-graduação, outra tem um mestrado, alguma coisa...". E a pessoa falando em uma mesa em que tinha técnicos e professores. Para você ouvir isso e dizer... Cara, é pesado, você passar por cima e procurar e ir atrás dessa pessoa para saber se ela tem título ou não. É muito chato isso, sabe? E, às vezes, ter que ouvir coisas em uma mesa assim... tipo, você fica balançando a cabeça assim e "humhum, eu sei que não é assim.

> Não, não é dessa forma, eu sei", mas tem que ficar balançando e aceitando assim, rindo, para dizer, "okay, você tem razão". Então, essas coisas como, por exemplo, a dificuldade que eles têm de colocar técnicos em cargos de chefia, por exemplo, né? Muito difícil. Temos casos aqui de pessoas que assumiram o cargo de chefia e que, na verdade, o pessoal, nos bastidores, professores não concordam com isso: "Absurdo. Nós temos que resolver isso".
>
> (...)
>
> Isso também é um fator que pesa. Eu já tive, em um curso de capacitação, inclusive, que eu fiz aqui, e que teve um professor que se levantou na sala de aula e, no intervalo, se levantou e o professor pegou e foi querer jogar desaforo para cima de mim. E ele pegou e disse, "olha, você não sei o quê lá, tal, tal, você está falando, você não sabe o que está falando. Você não deixou ninguém falar durante o curso". E eu peguei e falei assim, "com licença pessoal, desculpa, alguém não conseguiu falar durante o curso aqui?". Aí, quando eu perguntei isso, o pessoal respondeu que não. Aí, ele ficou mais chateado ainda, bateu a porta e saiu correndo. Saiu muito chateado, porque era um técnico que estava falando sobre coisas para professores, né? Isso tudo vai meio que minando, minando, minando, minando... E chega um momento em que você diz que não vale a pena, cara. Não vou mais gastar tanta energia, porque eu quero saúde mental, qualidade de vida. Eu quero paz de espírito. Não vale a pena o desgaste. Eu acho.

Ao serem questionados sobre essa diferença no momento da socialização das entrevistas iniciais, em que o assunto apareceu pelas declarações do Serv 4, os servidores concordaram com as falas do colega com gestos e palavras afirmativas e apresentaram opiniões que se somam em uma mesma direção. O Serv 1 abordou a diferença entre o *status* e o tratamento distinto dado a docentes e técnicos como uma "cultura" que, embora tenha melhorado, permanece. O

Serv 2 manifestou sua discordância acerca dessa priorização docente em áreas técnicas e o quanto isso dificulta a ascensão de servidores técnicos na gestão institucional e torna-se um limitador de suas carreiras. O Serv 3, inclusive, apontou o privilégio de professores para serem indicados a cargos de gestão, baseado em um corporativismo e o que ele intitula como um "vício" da "instituição como um todo". Assim, é evidenciado em um diálogo no encontro de socialização das entrevistas individuais, concordando com o relato das respostas da entrevista do Serv 4, que ele volta a ratificar:

> Serv 4 (SE): Tem um *status* separado, diferente. Isso aí eu não tenho dúvida não. Isso a gente sente no dia a dia.
>
> Serv 1 (SE): (...) Eu acho que ainda permanece essa cultura. Melhorou. Melhorou, mas ainda assim.
>
> Serv 2 (SE): A gestão deveria ser coisa de técnico! Eu ainda pego umas exceções, assim, uma Pró-reitoria de ensino...
>
> Pesquisadora (SE): Com exceção das pró-reitorias fins?
>
> Serv 2 (SE): É, mas o resto era para ser tudo técnico (...), eu fico chateado, assim, quando eu vejo um docente que tá em um local que não era para estar, que era pra ser técnico. Essas coisas assim, eu me chateio bastante. (...) Que, às vezes, a gente fica querendo ascender um pouco mais, né?
>
> Serv 3 (SE): Tem a questão do corporativismo. Professores se protegem muito, né? (...) Eu acho que, realmente, o técnico fica muito sem espaço, fica cercado nesse ambiente muito de docente. E, realmente, é como o Serv 2 falou, ele não se vê ascendendo ali. Ele se contenta com uma Coordenadoria, uma coisa assim, e não vê pra onde ele pode subir. Então, é um vício, eu acho, da instituição como um todo, assim.
>
> Serv 4 (SE): Sim. Da instituição Universidade.

Essa percepção da realidade como, de certa forma, diminuidora do técnico frente ao docente é unanimidade no grupo e traz em seu bojo o fomento de um sentimento de menos valia atribuído a um outro que a eles direciona, mas que "é uma barreira psicológica", "um fator que pesa" como refere o Serv 4, e tem suas consequências subjetivas gerando algum nível de sofrimento aludido pelo desgaste, pelo desânimo, pelo desestímulo aparentes e pela chateação, colocada em pauta expressamente por esse trabalhador e pelo Serv 2. Ligadas a esse incômodo, estão as consequências práticas relacionadas, por exemplo, às oportunidades de ascensão, como trazido nesse diálogo, cujo impacto é, inclusive, financeiro, visto funções gratificadas e cargos de direção incorrerem em aumento remuneratório. Por mais que possa existir um respaldo entre si, dentro da própria equipe, com o reconhecimento interno de sua potencialidade já anunciada em outras falas destacadas, a visão de uma injustiça — evidenciada pelos trabalhadores em virtude da prevalência da opinião docente sem embasamento teórico sobre a do técnico, do esforço maior do técnico para fazer valer a sua opinião e do fato de professores assumirem funções de gestão, para as quais, teoricamente, professores não foram preparados, mas sim os técnicos — parece ser um fator que atinge a um coletivo: o dos técnicos. Ao atingi-lo, diminui sua força, cria vulnerabilidade e permite pensar em ser, para esses trabalhadores, um fator de precarização do trabalho (Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013).

Um processo de precarização se evidencia e, no desabafo de Serv 2, aparece um protesto contra a organização do trabalho em relação à distribuição dos cargos de gestão e à desvalorização da identidade profissional dos servidores técnico-administrativos, elementos que se configuram como promotores da precarização e do sofrimento nesse contexto laboral. Sua chateação revela a negação do reconhecimento de si e do reconhecimento do grupo de pares por parte do que seria uma cultura da instituição, segundo Serv 1, e de um corporativismo docente, de acordo com Serv 3. Uma "cultura" e um "corporativismo" que obstruem o horizonte de promoção e reconhecimento dos servidores técnicos sempre em favor dos docentes. A

mensagem implícita é de que, se suas funções são ocupadas por outros, é porque a competência e o *status* deles não são valorizados ou reconhecidos pela gestão, o que é fonte de comoção e desprazer.

Com a intrusão de outra categoria profissional em seu espaço, são retirados deles a ocupação de lugares que serviriam para construir, compartilhar e transmitir o patrimônio coletivo de sua profissão, e desenvolvê-la está aniquilada como caminho. Abalam-se o vínculo das subjetividades com o ofício e com o coletivo e a capacidade dos sujeitos de se reconhecerem e se realizarem neles (Pujol & Da Rocha Falcão, 2023). O trabalhador sente que o sistema impede seu desenvolvimento profissional, forçando-o a se limitar a um papel, enquanto vê a possibilidade de "ascender" negada. Toda uma classe de servidores técnico-administrativos é atingida. Esses — como grande coletivo, além do coletivo da equipe —, o grande gênero que subsidia essa classe e os gêneros envolvidos em cada cargo e profissão são igualmente atacados, o poder de agir é atravancado. Se para ter saúde não é suficiente apenas viver no meio, mas criar o meio para viver (Clot, 2008, 2013), e essa criação está, pelo menos em parte, bloqueada, precariza-se o trabalho e o trabalhador, e o adoecimento é uma consequência que não surpreende.

Uma questão das relações do trabalho vinculada aos processos de trabalho da Coordenadoria é o fato de os servidores terem que "cobrar" aquilo que solicitam das outras unidades, porque, como eles mesmos definem, as ações estão muito relacionadas a essa interação com os outros setores. Nas palavras de um deles no debate coletivo ocorrido na socialização das entrevistas:

> Serv 3 (SE): O que eu percebo assim é que ela é um tipo de atividade que depende muito de *inputs* de outros, de resposta, de retorno, de alimentação de indicadores, de respostas de unidades... A gente vai estar sempre, pelo que eu tenho visto, buscando... Nosso trabalho aqui é alimentado pelas informações que vêm de outras unidades. E aí, talvez,

uma dificuldade seja essa, de não conseguir essas informações em tempo hábil, ou demorar, ou ter que ficar cobrando.

Essa realidade com as demais equipes resvala no sentimento sobre o trabalho que precisa ser executado pelos servidores em foco:

> Serv 1 (SE): A necessidade de cobrança eu acho o pior, porque, quando eu olho para a maneira que eu trabalho, eu não preciso que ninguém fique cobrando o que eu preciso fazer, tipo, sei lá... Teve "Serv 1, você vai ter que fazer o capítulo tal do relatório de gestão". Eu vou fazer. Não preciso que Serv 2 fique, "ei, você já fez?", "ei, você já fez?" e "ei, faça, porque precisa e é muito importante". Aí, isso aí eu acho muito enfadonho.

Tal sentimento é compartilhado pelo grupo, que entende que, talvez, isso não precisasse fazer parte da rotina deles, caso a postura dos demais setores e profissionais fosse diferente e as pessoas atendessem de maneira mais tempestiva àquilo que é solicitado em razão de cumprimento de demandas cujos portadores são os sujeitos daqui participantes. Nos dizeres de Serv 2 também na socialização das entrevistas:

> Serv 2 (SE): Eu mesmo sempre fico me sentindo um pouco desvalorizado com o meu trabalho. Por que que eu tenho que ficar cobrando essa pessoa? Por que o que essa pessoa faz é tão importante que ela não pode me atender ali naquele momento no prazo correto, né? Porque é uma qualidade que a gente tem, que é difícil a gente dar um prazo curto para as pessoas, viu?

Há uma dificuldade em ter de cobrar, declarada por Serv 3, o que é "enfadonho", de acordo com Serv 1, e o Sev 2 se sente "um pouco desvalorizado", porque o colega (ou o processo) não demonstra o mesmo compromisso que ele e isso nega o valor de sua atividade. A questão "Por que eu tenho que ficar cobrando essa pessoa...?" é um lamento que expressa a frustração de ter que gastar energia não no trabalho em si, mas na gestão de um conflito que

não deveria existir. O fato de terem que lidar, cotidianamente, com a repetição de pedidos, a reiteração do que outros devem realizar, torna legítimo aparecer o sentimento de desvalorização por parte do outro, ainda que haja segurança no que se está fazendo. Ao se observar o todo do estudo clínico e todas as discussões, aqui se prefere apostar que a necessidade corriqueira da cobrança termina por ser um contraditório à construção do reconhecimento na dialética do desenvolvimento do trabalhador e de seu trabalho. O Serv 2 parece sair em defesa da fronteira e da ética de seu ofício contra o que ele percebe como uma negligência externa, ainda transparecendo um orgulho pela qualidade ("que é difícil a gente dar um prazo curto") como uma reafirmação da força desse gênero coletivo, cuja ancoragem é umbilical para reconhecer-se em sua atividade (Clot, 2010a; Bendassollli, 2012). Para Serv 1, ainda não é só sobre o trabalho da sua equipe, mas é obrigação dos outros profissionais e setores que negam as suas próprias prescrições, enquanto esta equipe precisa ir além das suas ao cobrar, como uma carga de trabalho suplementar e invisível não prevista, como uma energia desviada da gestão técnica, apontando a um conflito entre diferentes partes que poderia ser alvo de uma intervenção clínica em Psicologia do Trabalho específica em âmbito institucional, permitindo a negociação e a resolução a partir das vozes de todos os envolvidos e benéfica a todos eles (Clot, 2006a; Pujol & Gutiérrez, 2019).

Em um aspecto mais amplo e já introduzido, outra dificuldade à sustentação do reconhecimento foi não ter sido sentido valor como categoria de servidor da educação federal (neste caso, englobando técnicos e docentes) durante o período de greve enfrentado e apoiado pelos sujeitos aqui em foco. Tal percepção desmotiva (expressamente para Serv 4) a manutenção do trabalho na Universidade, faz pensar na realização de novos concursos pelos profissionais, porque a categoria consegue pouco avanço de benefícios legais e financeiros com uma paralização, em que pese a natureza da atividade ser mencionada como complexa e, provavelmente, tão importante e refinada (ou até mais) intelectualmente quanto outras.

Essa cultura de desvalorização como categoria geral faz relação direta com a história do trabalho desses servidores e com a memória desse coletivo mais amplo que, ao se comparar com servidores de outros poderes ou instituições, não enxerga equiparação e êxito em suas negociações como pretendido em suas reinvindicações. É referida uma desigualdade (no tratamento dado às classes, remuneratória, de garantias...) que é inerente e típica do sistema socioeconômico e neoliberal atual e que já traz em seu bojo a condição de precariedade, as condições precárias, objetivas e concretas da conjuntura (Barros, 2018, 2020). O reconhecimento de cada trabalhador torna-se mais difícil ao se deparar com uma luta coletiva de classes que é percebida como desigual.. E, de fato, há desigualdade — considerando a perspectiva de análise do contexto capitalista neoliberal em que o trabalho é exercido e super estimulante da competitividade, do individualismo, e tendo a discrepância econômica e de direitos como base (Araújo & Morais, 2017; Barros, 2018, 2020).

Cabe, então, o questionamento acerca dos significados socialmente construídos e impostos a atividades laborais e relacionado à força com que tais significados são instrumento de relações de exploração dos trabalhadores ou de sua emancipação. Tal questionamento foi levantado por Bendassolli e Coelho-Lima (2015) como sendo um compromisso do psicólogo do trabalho, mas sua relevância pode ser expandida. A expansão para uma indagação social geral e crítica vai ao encontro das diferenças entre os significados sociais das diversas atividades de trabalho e as consequências dessas distinções que caminham para uma desigualdade, ou mais que isso: para a distância de uma equidade. Uma fala representativa dessa situação, levantada pelo Serv 4 e discorrida novamente na socialização das entrevistas individuais, é apresentada a seguir:

> Serv 4 (SE): (...) Eu[29] acho que a gente não tem poder de barganha. Acho que a Universidade pode parar e o país não para, porque... Agora, se o auditor fiscal para, no mesmo dia, o Brasil para, e, no outro dia, o governo negocia para sentar, tal, tal, tal, tal. Pessoas entendem que ele é importante. As pessoas não veem a gente como um cargo tão importante assim! A gente não, muitas vezes, não é valorizado internamente pela própria instituição, que isso é péssimo, porque é o que faz a Universidade funcionar realmente. A gente, às vezes, não é valorizado nem pelos próprios pares, o próprio pessoal que é técnico, às vezes, não se valoriza e não valoriza os outros. Isso é um problema que envolve mudança de carreira, envolve mudança de legislação, envolve questões salariais, envolve a mudança cultural também, né? Acho que isso é uma coisa que me faz, muitas vezes, pensar por quanto tempo eu vou ficar na Universidade ainda, quando é que eu vou parar e eu vou dizer assim, não dá mais! E isso me deixa triste, porque não devia ser assim, não é? Não devia ser assim, já que eu estou, razoavelmente, satisfeito no que eu faço, né? Não imagino que o trabalho de auditor fiscal vai ser um trabalho em que eu vou realizar coisas que sejam mais abstratas do que eu faço hoje. Provavelmente não. Pode ser que eu fique só auditando documento o dia todinho. Auditando planilha o dia todinho. Talvez, não seja um trabalho mais abstrato, entendeu? Então, se aqui tivesse um trabalho, se fosse uma remuneração melhor, carreira melhor, provavelmente, poderia ficar aqui até me aposentar, talvez. É isso.

Portanto, o reconhecimento é, sim, algo construído pelo trabalhador a partir do seu coletivo, do seu gênero e de sua atuação, mas, por também estar vinculado ao poder de agir, os sujeitos precisam encontrar circunstâncias favoráveis à expansão de sua atuação, ao uso de sua

---

[29] Essa parte da fala já serviu para análise anterior, mas foi repetida para ser melhor o entendimento da ideia expressa pelo servidor.

criatividade, sua inteligência, sua competência e sua capacidade. Mudanças no comportamento da instituição ao lidar com os servidores e sua classe de técnicos administrativos, a expansão da atuação da equipe com o suporte institucional necessário e mecanismos de reconhecimento externos sobre o trabalho podem ser planejados a partir da escuta das vozes desses servidores (e de outros em oportunidades similares a deste estudo) — seja dentro da instituição ou, pensando em uma valorização estrutural e estatal, como classe trabalhadora em nível federal — e são fundamentais para que haja o sentimento real de reconhecimento por parte dos servidores (Coimbra & Barros, 2016). O que permite ao indivíduo (e é retroalimentado por) conseguir imprimir sua marca na atividade e ir além de ser um mero executor de tarefas, sentindo-se parte do patrimônio coletivo, desenvolvendo-se nele e o desenvolvendo reciprocamente (Clot, 2013). E mais: embora as questões de reconhecimento aqui tratadas não tenham sido identificadas como agindo diretamente em danos à qualidade dos produtos do trabalho apresentados à instituição, impactando-a diretamente, não se pode atestar que não existem ou que não venham a gerar. Para além disso, a saúde desses trabalhadores está em pauta, suas condições psicológicas, materiais e socioeconômicas dentro dela juntamente, elevando o compromisso à sua manutenção a uma prioridade institucional incontestável.

5.3 A dinâmica do coletivo

O reconhecimento acerca do próprio exercício profissional como positivo e algum nível de identificação com o ofício, ainda que atravessando cotidianamente desafios por várias frentes, parece ter a contribuição do coletivo organizado e fortalecido internamente entre os companheiros diretos de trabalho, os quais oferecem, na maneira como interagem, oportunidade de usufruto de um gênero (além de outros!) referente a planejamento e gestão — alimentado e alimentador desse coletivo —, em que ambos, coletivo e gênero, dão condições para que o

trabalho seja efetivado e promovem esforços em manter vivo o poder de agir. Porém, isso não acontece sem desafios, impedimentos, problemas, embates, atrelados a sentimentos e sensações de desconforto e de onde se infere algum nível variante de sofrimento e precarização (Clot, 2006a, 2008; Da Rocha Falcão et al., 2020).

É preciso voltar para o potencial do grupo, não como reunião de pessoas, mas como coletivo que apoia e embasa o que aqui se tomou como um gênero relacionado a planejamento e gestão estratégica em uma universidade; considerações essas, da equipe como coletivo e do gênero em questão, que merecem uma explicação. Começando pelo segundo ponto a ser defendido, trabalhar com planejamento e gestão[30] pode ser considerado um gênero profissional, desde que a análise se concentre na atividade real e no real da atividade das pessoas, e não apenas em suas prescrições, comandos ou formalidades; porque o gênero profissional não é o que está descrito em manuais de planejamento, em organogramas, em documentos oficiais. Ele é o conjunto vivo de regras, valores e improvisos que um coletivo de trabalhadores cria para lidar com os dilemas, as contradições e os imprevistos da rotina.

Nesse caso, a ideia de gênero aqui defendida relacionada com o planejamento e a gestão estratégica vai interagir com as demandas do ofício, o respeito a normativos, o uso de procedimentos, o cumprimento de prazos, o alcance de metas. Porém, onde houver o trabalho real e sua tensão com o prescrito, as adaptações e reorganizações criadas para soluções de problemas do cotidiano, os saberes práticos compartilhados agindo para desenlace de dilemas, lá estará o gênero profissional (Clot, 2006b, 2010a).

---

[30] Foi uma escolha da autora lidar com planejamento e gestão de maneira conjunta, assumindo que eles existem juntos, são intrínsecos (Kaplan & Norton, 2017), e, por meio de sua coexistência, a ideia de gênero foi pensada como um só vinculado a ambos. Dispor sobre o gênero da gestão sem ressaltar a dimensão de tensões e negociações que envolve o planejamento não parecia transmitir a inteligibilidade suficiente da importância deste. No contexto dos servidores, houve coerência nesse entendimento, embora também não se consiga vislumbrar a gestão sem nenhum planejamento, nem o planejamento sem nenhum tipo de gestão.

Para Kaplan e Norton (2017), ainda que seu enfoque seja a explicação e a defesa da pertinência do uso de mapas estratégicos[31], o planejamento é um processo de gestão estratégica que vai muito além de um documento. Ele é um ciclo contínuo em que muitas ações estão envolvidas para definir a estratégia (visão, missão e valores); mapear os objetivos estratégicos (Mapas Estratégicos); traduzir os objetivos em indicadores (BSC); comunicar a estratégia para toda a organização; e avaliar e ajustar a materialização do planejamento com base nos resultados. Assim, e até de modo mais ampliado, o planejamento estratégico, referido neste estudo como indissociável da gestão, não está sendo tratado — e também não o foi pelos servidores participantes —, como o simples desenho e cumprimento do institucional, mas como uma seara em que acontece a construção coletiva de uma estrada pelos trabalhadores, em um caminho que envolve os percalços, embates e desfechos transacionados, que abarca desde a elaboração e o estabelecimento dos rumos institucionais até sua execução, seu acompanhamento e o alcance ou não do planejado, com os improvisos e os desvios escolhidos. O gênero profissional do planejamento e da gestão emerge da necessidade de ir além do formal para lidar com as realidades e contradições do dia a dia, diz respeito ao que é comum a esses servidores e os reúne sob condições reais de vida (Clot, 2010a). Ele se constitui a partir do pensar coletivo e do esforço para resolver os dilemas da atividade, o que transforma o ato de gerir e de planejar em um ofício com sua própria dignidade e valor.

Colocado esse pressuposto e retornando à compreensão dos servidores participantes como um coletivo, salienta-se que não se está definindo coletivo como um grupo de pessoas

---

[31] O conceito de Mapa Estratégico é exatamente o de Kaplan e Norton (2017), presente na fundamentação introdutória deste estudo. De maneira resumida e geral, o Mapa é um diagrama visual que mostra as relações de causa e efeito entre os diferentes objetivos da organização e é a espinha dorsal do planejamento, conectando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) — financeira, cliente, processos internos e aprendizado/crescimento — em uma narrativa objetiva e interligada. O BSC é a ferramenta que traduz o mapa estratégico em um conjunto de indicadores mensuráveis para acompanhamento do alcance da estratégia da organização.

trabalhando juntas, quando há somente um trabalho conjunto, mas não um coletivo de trabalho. Para que haja um coletivo de trabalho, é preciso a formação de uma entidade psicológica e social que se constitui a partir da lida com os dilemas e as contradições do seu ofício, coletividade que vive no meio social, mas também no ofício e no indivíduo, neste como recurso para o desenvolvimento da subjetividade individual (Clot, 2006a, Clot, 2010a). A existência de um coletivo é perceptível tanto na dinâmica da equipe, da qual a autora é integrante e não pôde se eximir de validar nesta escrita, quanto nas opiniões manifestadas por eles no momento em que socializaram suas respostas individuais das entrevistas, e o assunto é trazido pela retomada dessas respostas individuais e ratificado por eles neste encontro de socialização, como ilustra o diálogo, que evidencia aspectos positivos das relações:

> Serv 4 (SE): Eu acho que a gente tem um nível de flexibilidade de trabalho muito grande aqui. Isso é bom. E isso tem a ver com a maturidade, o nível de integração que a gente tem da equipe, né? (...) A gente tem uma coisa que é bem ampla e tem que pensar, tem que discutir. Aprende-se muito também, aqui tem a busca do saber. A gente também tem muito disso, de se deparar com alguma coisa nova, estuda, busca, vai atrás. Também a gente é muito franco, aberto, tanto pra criticar quanto pra elogiar. Isso é uma coisa interessante, porque a gente, como tem um nível de integração muito grande, a gente já sabe até mesmo como criticar e como elogiar da forma certa, sabe?
>
> Serv 3 (SE): Um dos pontos que eu falei naquela reunião (referindo-se a um momento de trabalho) foi esse. Eu disse como um dos pontos fortes deste setor. Foi a primeira coisa que eu falei, como uma impressão, e todo mundo concordou na hora. Essa questão da integração é muito forte aqui. E aí eu falei que não pode se dar isso como garantia, porque não é todo lugar que é assim, inclusive, não é muito comum também que seja 100% assim. (...) A questão da boa divisão de tarefas, boa comunicação, transparência, equipe unida, eu vejo que é uma equipe que funciona muito bem, todo mundo entende

o que o outro está fazendo e colabora dentro do possível. Quando uma pessoa está cheia fazendo uma coisa, o outro chega junto e ajuda, e todo mundo revisa o que o outro fez. Eu gosto muito dessa integração que há aqui na Coordenadoria. Eu gosto da integração que existe aqui, acho muito saudável pelo que eu tenho percebido.

Serv 4 (SE): Exatamente.

Serv 1 (SE): O que é mais positivo é o relacionamento interpessoal, o clima leve, bem-humorado, o quanto a gente brinca uns com os outros, o quanto se respeita, o quanto é positivo o relacionamento.

Serv 2 (SE): Olha, eu acho que todo mundo aqui... ainda bem que é um pessoal muito capacitado, que estuda para fazer as coisas. O que eu vejo mais de positivo é isso. Que a gente faz uma coisa e eu sinto confiança naquela pessoa que tá fazendo aquilo, que aquela pessoa estudou aquilo. Eu gosto muito de ver isso. (...). Então, pra mim, é muito importante que eu confie no trabalho daquela pessoa sabendo que ela tem uma qualificação, que ela estuda e tal, e ela entrega algo bacana. Eu acho que é o principal aspecto positivo.

A análise que fazem é sobre a equipe, dando a ela, com intensidade, atributos de "flexibilidade de trabalho", "integração", "maturidade", "respeito", "capacidade" e "confiança no trabalho", reforçam a ideia de um coletivo. O Serv 4, particularmente, também ressalta que há espaço para "elogiar" e "criticar", mas "da forma certa", tamanha a integração e o conhecimento intuitivo das relações no trabalho de acordo com o servidor. A discordância, expressa por meio de críticas e da franqueza possível, tem seu lugar, não precisa ser abafada para a manutenção das boas relações. Como colocado textualmente pelo Serv 3, há "boa comunicação" e "transparência" entre eles, o que permite afastar ainda mais a ideia de isolamento e de apenas um agrupamento de pessoas com a sua afirmação de que "a gente tem

uma coisa que é bem ampla", existindo abertura para a reflexão e a discussão conjunta e pela busca do saber e do enfrentamento de novas atividades, demonstrando a dimensão viva do real do trabalho, da busca pela solução do conflito entre prescrito e trabalho real e o respaldo do gênero. Este ainda mais referendado por outra afirmação de Serv 2 nesta discussão: a confiança referida por ele é também de que, em caso de férias de um servidor, o setor continua seu funcionamento normalmente, sugerindo a vida do ofício e do coletivo nos trabalhadores.

Estarem abertos às revisões dos colegas, prática da equipe apontada por Serv 3, é abrir o espaço para a discordância e o debate. Não é pretensão gerar, em decorrência do uso do termo "união" pelos servidores, o falso pensamento de que a desunião necessária para o exercício de confrontações, essenciais à mobilização subjetiva e vitalidade do trabalho e de seus trabalhadores, não tem terreno. A integração revelada por eles traz com ela, também por eles assinalado, o dissenso de onde se funda o coletivo, porque é impossível um coletivo sem controvérsia, já que é ela mesma que o funda (Clot, 2008, 2010a).

Mais sobre esse coletivo ficou evidenciado por meio da Oficina de Fotos, em que surgiu como destaque o atravessamento da própria história dos servidores e da equipe, da chegada e da inserção de cada um no setor, das mudanças, das partidas temporárias e definitivas de pessoas experienciadas pelos trabalhadores, dos distanciamentos e das aproximações com outras subunidades do setor, das alterações de chefia. Dentre as quatro dimensões do ofício, a dimensão interpessoal, especialmente nesse processo clínico da Oficina, revelou sua força nas lembranças presentes e no resgate delas, recuperando os fatos e sua importância na constituição deste coletivo como tal, nos processos de trabalho pelos quais a unidade tem competência (formal e informal), na distribuição desses processos entre os servidores e em seus afetos mobilizados entre alguns sentimentos como nostalgia, solidão e alegrias que também tiveram oportunidade de expressão. A dinâmica serviu como um gatilho para a mobilização de

sentimentos que, por vezes, não possuem escape no cotidiano, mas que estão presentes, nem sempre visíveis ou audíveis, no trabalho realizado e na dimensão do real do trabalho.

Retomando a dimensão interpessoal, ela é um instrumento do coletivo desses trabalhadores no seu dia a dia, propiciando sensações positivas por trabalharem conjuntamente, fazendo com que o coletivo se constitua como lugar seguro, o que tem influência direta na pulsação do gênero e na produção de um trabalho bem feito. Cabe ressaltar que o relacionamento interpessoal chega a servir como uma compensação, juntamente com a percepção de boa qualidade do seu trabalho, para um dos servidores, diante do seu desgosto de não trabalhar com sua área de formação.

Também foi destaque no discurso extraído dos procedimentos clínicos, a ser observado já na discussão da imagem 1 a seguir, o quanto as particularidades são perceptíveis por todos, configurando formas de agir e perfis próprios de cada um. A presença dessas características pessoais contribui para a complementariedade de habilidades e conhecimentos nos processos de trabalho, sendo isso identificado pelo próprio coletivo, que percebe as diferenças como gerador de dificuldades nas relações, mas, principalmente, como fonte de aprendizado e potencialidades, sendo também uma impulsionadora do trabalho bem feito. As individualidades chamam a atenção para o aspecto pessoal do gênero, a contribuição que cada subjetividade provoca nele, o que promove sua estilização e, assim, funciona como combustível para a evolução do gênero e ajuda a mantê-lo vivo e pulsante.

No trabalho clínico da Oficina de Fotos, essas duas dimensões do ofício, a pessoalidade e a interpessoalidade, receberam ênfase nos diálogos a partir dos elogios espontâneos feitos à convivência nesse coletivo. Eles se deveram, especialmente, à sua capacidade de negociação e flexibilidade, observada, por exemplo, na administração e na compreensão de adoecimentos e problemas pessoais que impactavam as presencialidades (antes da implantação do PGD e do trabalho híbrido), as rotinas, as dinâmicas e a distribuição de tarefas. A percepção de

fortalecimento também perpassou as diferentes formas de cada um gerenciar suas atividades e agir nelas e, ainda mais, os conhecimentos e experiências que trazem consigo, seja de suas formações distintas, dos diferentes trabalhos que já executaram ou de outras esferas da vida para além do trabalho.

Nesta subseção 5.3, apresenta-se a discussão sobre todas as fotos produzidas na Oficina. Vale a pena rememorar que os servidores tiraram fotos individual e coletivamente e que eles, respeitando as demarcações do procedimento feitas em conjunto com esta autora, tinham total liberdade em todas as escolhas que estivessem implicadas a produção das fotografias, desde que relacionadas ao trabalho dos participantes, como já explicado na seção "Metodologia".

Dado esse acordo, eles optaram, na produção das fotos coletivas, por tirar uma que consideraram descontraída, em que eles posaram para a foto, e outra com a imagem de todos em suas ilhas de trabalho, as primeiras a serem alvo desta análise. Tais fotografias remeteram a eles, principalmente, o quão fundamental é, para o grupo, o dia presencial em que todos se reúnem e o quão valioso é para eles como equipe/coletivo de trabalho e para suas atividades. Eis a primeira foto:



Figura 1[32]

Foto 1 Coletiva

[32] As numerações fazem parte da organização dos registros feita pela pesquisadora em seus arquivos.

Na foto descontraída (Figura 1), cada um mimetiza uma ação simbólica para o grupo. Um servidor segura um boneco colecionável que um dos outros servidores sempre leva ao trabalho, outro segura um pote de biscoitos, um deles está tomando café e o último está lendo um documento institucional. Para eles, a foto lembra outra já tirada antes e representa essa equipe, seu humor e sua união, fatores que contribuem para o fortalecimento das relações deste coletivo, como é possível observar a seguir:

> Serv 4 (OF): A gente tem uma foto parecida com essa, que eu tava lembrando (...). Ali é o nosso canto da bala, nosso canto das coisas, tem o boneco, tem nossa balinha, tem um plano de gestão na mão, tem um café, né? E tem o nosso humor, porque eu acho que é o que a gente tem quando se reúne mesmo, pra gente fazer essas coisas. Eu acho que faz diferença.
>
> Serv 3 (OF): É, não é uma equipe sisuda, consegue brincar.
>
> Serv 1 (OF): De forma assim, muito clara, todo mundo tem liberdade pra ser exatamente o que é. (...) Todo mundo é muito verdadeiro, e eu acho que todos gostam muito do perfil de cada um, que é muito diferente e é muito complementar e nos traz muitas boas risadas.

A foto remete os trabalhadores a sentimentos positivos relacionados ao coletivo e merece destaque a fala de Serv 1 quando afirma que “todo mundo nesta equipe tem liberdade pra ser exatamente o que é”. Ela remete ao poder de agir e a como ele faz entusiasmar o trabalhador e, tomando como pressuposto que a saúde no trabalho não é a ausência de doença, mas sim a capacidade de o indivíduo transformar o ambiente, de impor sua marca na atividade, indo além das normas, resolvendo os choques entre prescrito e real, desenvolvendo seu ofício de forma autônoma (Canguilhem 2001, 2009; Clot, 2010a, 2013). A “liberdade” e a “verdade”, a “diferença”, referidos pelo trabalhador como fazendo parte da interpessoalidade do ofício,

remetem à autenticidade possível no coletivo e indicam que eles não se limitam a seguir a prescrição, mas se engajam em sua prática, usando sua criatividade e sua subjetividade para dar sentido à sua atividade. Assim como a fala sugere que as habilidades de cada um são valorizadas e utilizadas para o bem comum e que lidam com as diferenças, entendida como "complementares", de maneira respeitosa e ética e dispondo delas proveitosamente, o que não significa propriamente a ausência de conflitos, mas pode exprimir que são encarados com naturalidade, como parte intrínseca à dinâmica das relações.

As diferenças entre os membros da equipe podem ser fonte de controvérsia, logo, de energia e força para esse coletivo, afinal não é a uniformidade que o constrói (Clot, 2008). O riso e a leveza são possíveis indicadores de que o grupo funciona como um refúgio contra o sofrimento, uma fonte de energia e de senso de pertencimento. O fato de o trabalhador se sentir bem-vindo e aceito pelo grupo ("todos gostam muito do perfil de cada um") pode ser um indicador de que a equipe proporciona a cada um reconhecer-se, no nível do ofício e perante si mesmo — ação necessária para o sujeito se sentir defensável, capaz de colaborar com a manutenção da memória transpessoal do gênero profissional, condição de saúde (Clot, 2010a, 2013; Bendassolli, 2012). A satisfação do trabalhador parece ser um reflexo do sucesso do grupo como coletivo, em que se promove um ambiente onde ele pode ser autêntico e valorizado.

A outra fotografia coletiva (Figura 2) foi descrita pelo Serv 1 como sendo "a gente trabalhando" e a demonstração da rotina dos encontros presenciais do grupo. Apesar de apresentar os quatro em sua ilha de trabalho, foi percebida por eles como a expressão do trabalho e da sua atuação juntos. Ao serem solicitados a darem uma legenda para a foto, responderam na seguinte ordem "trabalho" (Serv 4), "equipe" (Serv 1), "cooperação" (Serv 3), "trabalho em equipe" (Serv 2).

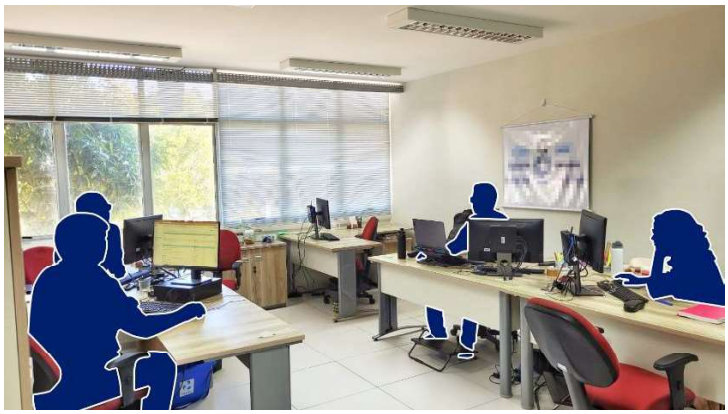


Figura 2

Foto 2 Coletiva

De maneira curiosa, a segunda foto os apresenta em uma mesma sala, porém não é evidente a ideia de "cooperação" ou da expectativa superficial e, à primeira vista, de um trabalho em conjunto, pois cada um está em sua mesa de trabalho, inclusive, aparentando silêncio. Entretanto, é justamente o conhecimento do trabalho vivo em cada um, o coletivo e o gênero em ação subjetivamente em todos eles que permite pensar que não é um trabalho em grupo que simboliza o trabalho de um coletivo. Em um trabalho em grupo, pode ser que todos o façam, mas que atuem de maneira singular em atividades isoladas e sem referência, fazendo com que seja a mesma coisa ou com repartição de tarefas e esse não ser um trabalho coletivo. No entanto, a partir de discussões e debates das regras do ofício, da construção e da validação de um saber comum, é possível imaginar o contrário: atividades individuais, mas não individualizadas, ou seja, nas quais o coletivo e o gênero possam atuar psicologicamente em cada trabalhador.

Assim, com o que se manifestou nas discussões dos servidores e exemplos até agora demonstrados, é cabível olhar para esse grupo como um coletivo, por meio do qual é fortificado o gênero profissional e potencializado o poder de agir, com a construção de um "coletivo suficientemente funcional" para suplantar um horizonte possível de precariedade objetiva

(carregada pela realidade neoliberal e gerencial de pano de fundo), subsidiando o cotidiano laboral, que passa a ter referência, reconhecimento, significado e sentido (Da Rocha et al., 2020). Distinto disso e sempre um risco a ser enfrentado ainda que circunstancialmente, em uma dialética possível que já foi trazida por esses mesmos sujeitos, está a situação de os trabalhadores se encontrarem diante de um gênero enfraquecido, sem espaço para diálogo/debate, sem um vínculo sólido com um coletivo, sentindo-se diminuídos e sem poder de agir, sendo esvaziados de sentido e compreendidos como precarizados (Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013; Da Rocha Falcão et al., 2020, 2023).

As análises até o momento tornam coerente constatar que é uma possibilidade vivenciar um coletivo e um gênero em movimento e com vitalidade, mas que nenhuma força é absoluta e que há fatores que interferem negativamente nesse vigor, proporcionando o conflito que o sustenta com suas resoluções, ou debilitando-o. Neste último caso, trata-se de um enfraquecimento eventual ou persistente, podendo atingir a saúde do trabalho e de quem o faz em maior ou menor medida; e suas consequências, adoecedoras e/ou de sofrimento, são sentidas pelos trabalhadores em variadas configurações e intensidades.

É possível perceber que a natureza da atividade é intelectual, mas partilhada, com uma cultura de trabalho que alimenta e é alimentada pelo coletivo e pelo gênero, nutrindo os elementos da atividade laboral e os próprios trabalhadores em seu poder de agir e por mérito da ação dos próprios servidores. O Serv 3 entende isso como um diferencial do setor no que é sugestivo da diferenciação do trabalho de um grupo ou em grupo para um trabalhar coletivo, em que cada um imprime sua assinatura para a construção de um todo maior que a soma das partes: “Tem interdependência no trabalho em si. Acho que tem setores onde cada um faz a sua parte, mas é muito, assim, individual. Acho que aqui cada um coloca uma peça...”. O Serv 2 reforçou a cena de um trabalho coletivo e o que o Serv 3 comentou quando analisaram a imagem: “Mas é como o Serv 3 falou: a gente tem um tipo de atividade, de trabalho, que daria

para cada um fazer sozinho e sem falar com o outro, sabe? (...) Realmente, na foto, cada um tá na sua mesinha, mas o nosso trabalho todo é em equipe, bem integrado, a gente depende muito um do outro (...). Mas porque a gente criou essa cultura, mais do que a própria atividade em si".

Tal análise afasta-se da realidade precarizante e precarizada de um trabalho em que cada indivíduo trabalha isolado desenvolvendo, sem controvérsias e discussões, suas atividades, sem criticar o trabalho dos outros (Clot, 2008). Dessa forma, o benefício é usufruído por todos, inclusive, pela própria instituição, que obtém um trabalho robusto no geral, que não depende de um servidor especificamente, e, com isso, também ininterrupto em todo o exercício anual do serviço. O Serv 2 complementou sua análise: "(...) é aquele ganho de você conseguir fazer com que todas as pessoas se engajem, que o processo de trabalho passe por todos, que é importante, se um entrar de férias, se um sair, a gente sabe, a gente consegue manter as atividades (...). É um ganho mais institucional mesmo, sabe?". Serv 3 comentou, então, afirmando que o sentido é de "integração". O trabalho coletivo, inexistente sem um gênero que o suporte em uma via de mão dupla, funciona não só como operador de saúde dos indivíduos, mas também da instituição, porque incide na qualidade do trabalho, na inovação e no bem-estar dos funcionários, impactando positivamente a instituição como um todo. Quando se compartilham soluções, improvisam juntos e debatem a melhor forma de agir, todos se tornam mais potentes para lidar com substituições (como é o exemplo das férias), e a inteligência prática, que está no cotidiano das equipes, é mobilizada de forma mais eficiente — o que reduz erros, otimiza processos e aumenta a capacidade de lidar, inclusive, com o inesperado. Tem-se, então, um contexto no qual a troca de ideias e a crítica construtiva são bem-vindas, os trabalhadores se sentem seguros para apontar falhas e propor melhorias, onde se propicia energia criativa e são fertilizadas inovações para evoluções de soluções institucionais mais eficientes (Clot, 2010a).

Fundamental para que isso ocorra é o fato de, imersos em sua convivência, conseguirem lidar com as discordâncias, os conflitos e as animosidades, permitindo, inclusive, a comparação com outros setores, cujos desentendimentos chamam atenção do servidor:

> Serv 4 (OF): Quando você pega o histórico da gente assim, o tempo de convivência que a gente tem, eu acho que, cara, as histórias que a gente vê em outros setores de conflitos, de um não vai com a cara, não conversa, um que pede pra sair, que não aguenta mais o relacionamento, é muito difícil, sabe? Você ter uma equipe que consegue se relacionar bem... Então, a gente... A gente tem nossos problemas, aí vai, descarrega. (...) Botar pra fora, sabe? Eu gosto, acho legal.

É interessante lembrar que os trabalhadores não têm o mesmo cargo nem a mesma formação, mas se unem em torno do planejamento e da gestão estratégica da instituição e contribuem com esse gênero e dele dependem, assim como se sustentam dentro do coletivo que formam, diverso e democrático em seus embates. A fala do Serv 4 é bem representativa da experiência da discussão entre os pares e da defesa de Clot (2008) frente a mobilização intensa e subjetiva da controvérsia: “Quando somos capazes de achar os pontos de discordância é que o coletivo se cria.” (p. 66), e ainda associando o dissenso ao “grande prazer em discutir” (p. 66).

Na análise da Figura 3, tirada pelo Serv 3, a discussão ocorreu também na direção do coletivo e esse trabalhador expõe: “(...) a primeira foto, onde mostra as carinhas de todo mundo na porta, é a questão do pertencimento. (...) E de acolhimento também”. Ele avalia de maneira muito positiva a convivência com os colegas de trabalho e o local de trabalho, sendo um grupo e um lugar aos quais ele pertence e sente-se abrigado, de forma que destaca que gosta de estar em teletrabalho, mas que acredita, assim como os demais, ser importante o momento presencial: “Eu gosto muito de trabalhar de casa, mas eu acho muito importante esse momento aqui de

tomar um café, conversar com os colegas e estabelecer essas conexões". Portanto, claramente, o trabalho não se resume à execução de tarefas, mas é um espaço de construção de sentido e de relações, que se sustenta a distância, entretanto, se beneficia da concretude do seu ambiente e da presença física dos colegas. As "conexões" são meios de construção conjunta do ofício.



Figura 3

Foto 1 tirada por Serv 3

Ele continua demonstrando esse pertencimento e o quanto o valoriza, fazendo isso na sua segunda imagem debatida (Figura 4), diante da qual descreve o momento de luta trabalhadora classista: "Esse que tem o destaque da faixa, da greve (...). É um momento ali de paralisação, um momento de seriedade, um momento importante, de luta. (...) E que bom que teve os seus frutos".



Figura 4

Foto 2 tirada por Serv 3

Nesse caso, houve a associação da imagem ao seu sentimento de classe junto à categoria maior de Técnicos Administrativos em Educação (TAE), o grande coletivo geral da carreira, responsável pelas mobilizações por garantias de direitos junto ao Poder Executivo Federal. Ele declara sua emoção positiva ao ver a foto "(...) da greve e da luta, que eu apoiei e acho importantíssimo e super relevante. (...) Sim, eu me senti parte desse grupo, apesar de eu não ter paralisado (...)". Essa importância foi ressaltada pelo Serv 4, ao abordar o assunto remetido pela imagem e o comentário do Serv 3: "(...) é a primeira experiência que eu tenho de ver muita gente mobilizada (...). Acho que a sensação é de que, como categoria, a gente saiu mais fortalecido, mais valorizado". Esse trabalhador analisa que conquistas de classe são cruciais para a manutenção dos servidores nas suas categorias, nas suas instituições, nas suas esferas dentro do serviço público e diz: "A pessoa gosta da instituição, ela tem uma carreira aqui, uma história, ela sabe fazer bem o que ela faz, (...) ela tá vendo que ela prefere estar aqui, mesmo com o pouco oferecido, porque ela sentiu que, 'opa, agora eu já tenho um pouquinho melhor e eu prefiro ficar aqui'. Então, eu acho que, como categoria, senti uma valorização".

O mesmo Serv 4 tinha discorrido sobre questões grevistas e de classe na sua entrevista e, no momento de socialização dela, demonstrou sua insatisfação no tratamento dado pelo

governo federal à sua classe, durante à greve, em um comparativo com outras, sentindo-se desvalorizado. No momento da Oficina, contudo, ressalta a relevância da mobilização em torno do movimento, aderido por muitos docentes e técnicos; e, tanto para Serv 3 quanto para Serv 4, houve a identificação com a categoria, o grande coletivo dos servidores da educação superior federal, ainda que o primeiro não tenha aderido ao movimento, apenas apoiado como causa, diferentemente de Serv 4, que entrou em greve. Assim, para além de algum ganho objetivo que a paralização proporcionou, a união em torno da luta trabalhista fez com que houvesse pertencimento e sentimento de fortalecimento e mais valorização da classe, independentemente da participação ativa ou não na greve no caso dos dois servidores. Foi o comportamento do coletivo que forneceu isso. O coletivo fomenta a luta que resulta em conquista. Sem ela, conforme o Serv 4 afirma, fragiliza-se a manutenção dos servidores nas categorias e instituições em que se encontram no serviço público. Quando o coletivo profissional está diminuto em sua função e se torna um grupo de indivíduos isolados, sem referências úteis e confiáveis, sem rumo frente aos imprevisíveis do real, está em risco a subsistência do trabalhador no gênero e no ofício, está em risco o reconhecimento do sujeito, sua confiança na utilidade do que é produzido ou do serviço, a segurança da qualidade do trabalho e, por fim, está em risco seu próprio bem estar (Clot, 2010a).

Entretanto, o Serv 4 também ratifica suas opiniões de outros momentos, como já mencionado, a respeito do sentimento de desvalorização, que gera ambivalência ao coexistir com o de valorização enquanto coletivo classista, referente às respostas à greve no âmbito do executivo federal, afirmando: “Eu acho que, ao mesmo tempo em que eu sinto que a gente teve conquistas como categoria, eu senti também que eu, como profissional, senti que eu sou totalmente descartável (...). O governo não vai dizer assim, ‘nossa, nós precisamos negociar com o Serv 4, porque ele está em casa e não está trabalhando’. (...) Você não é essencial demais ao ponto de quererem que você volte logo... Então, nesse ponto, é uma sensação conflitante”.

É basilar o sentimento de identificação e reconhecimento com a grande classe dos trabalhadores da educação pública federal, todavia, ele é sensível e se afeta com a desimportância governamental atribuída à sua paralização.

É possível afirmar que o trabalho faz interlocução entre o passado e sua história com os problemas atuais e com as (im)possibilidades do futuro e que não é razoável ignorar perdas concretas de uma realidade neoliberal de precariedade aos trabalhadores (Barros, 2018, 2020) e que os atinge e abalam, ainda que consigam tentar resistir psicologicamente, referendados por um gênero, um coletivo e seu poder de agir no trabalho. Essa precariedade pode contribuir para a precarização. Uma vez engessado, oprimido em condições macro, o trabalhador também sofre e pode ter a sensação de estar sem voz e sem garantias, gerando desrespeito à luta coletiva e prejuízo ao seu reconhecimento no trabalho pois, "quando contribuir a essa garantia para trabalhar é impedida e o ofício desregula, não é mais possível se reconhecer em algo diferente da sua história pessoal" (Silva et al., 2015, p. 422).

Nesse caso, quando o sujeito passa a questionar seu reconhecimento, a atividade se desestabiliza (Silva et al., 2015; Bendassolli, 2012; Clot, 2010a). Tal reflexão tem um imenso valor, pois é dela — de outras que testemunham um olhar crítico — que advém a continuidade da luta por melhorias nas condições gerais de trabalho. A vivência de engessamentos é perturbadora e pode ser aniquilante para o trabalho e para o trabalhador, pois um não sobrevive sem o outro, porém a percepção de sua existência pode ser o combustível de agregação e enlaçamento maior dentro de um coletivo, impulsionando-o ao embate contra instâncias competentes, como é o caso de uma greve, tanto à procura de resultados essenciais aos sujeitos e ao gênero, quanto em busca de valorização simbólica de ambos.

Um outro mote dos discursos foi o ambiente físico laboral. Essa questão foi bem abordada pelos trabalhadores nas fotografias e suas discussões. O Serv 3 o faz na ocasião, especialmente, da Figura 4 e reporta os sentimentos agradáveis que vincula à instituição,

associando a “estar caminhando pelo campus, que é uma coisa que me dá prazer”. O Serv 4, de maneira similar ao bem estar relatado em relação ao ambiente físico do trabalho pelo Serv 3, reflete acerca de uma de suas fotos, que apresenta a imagem do prédio em que trabalham (Figura 5). Ele deixou explícito: “São sentimentos... O da reitoria me lembra mais sentimentos de esperança, de coisa boa (...)”.



Figura 5

Foto 1 tirada por Serv 4

Algo corroborado por Serv 3, que fez relação da percepção e da análise das figuras 3, 4 e 5: “Tipo assim, esse aqui é o meu lugar nesse organograma (referindo-se à imagem 3), aqui é onde eu estou, onde eu entro e faço a minha parte. (...) E a outra é aquela coisa assim, de estar chegando (...)” (relacionando à Figura 4); e continua: “(...) eu adoro esse momento de chegar, ver o prédio, a arquitetura que eu acho muito bonita, a natureza (...)” (lembra da Figura 5). Porém, o Serv 2 se impressiona com essas opiniões e considera sua percepção muito distinta: “Olha, eu só achei interessante a questão da representatividade no sentido de o caminho até aqui poder ser bem contraditória em relação a outra pessoa. Tipo, quando eles sentem uma

questão mais, o Serv 4 e o Serv 3, uma questão de tranquilidade, eu já sinto um desânimo". Tal sentimento é justificado pelo servidor na análise de suas duas fotos, ainda a serem apresentadas.

A equipe — é necessária a ressalva — atua na conjuntura da modalidade híbrida de trabalho, presencial e a distância, implantada após o Programa de Gestão de Desempenho (PGD), já referenciado anteriormente, e que orienta para uma nova forma de acompanhamento das entregas dos servidores, permitindo tal acompanhamento em quaisquer formatos. O assunto da modalidade híbrida ganhou destaque na Oficina de Fotos, e eles terminaram por intensificar a análise de suas experiências laborais junto a essa nova experiência a partir da produção das fotografias, da apresentação delas e das discussões que se configuraram.

Essa modalidade possibilita, costumeiramente, que o trabalho seja realizado pelos sujeitos, em sua maior parte, a distância: três dias na semana geralmente, o que é apontado por eles como um aspecto positivo de sua realidade, permitindo maior flexibilidade, de acordo com as falas desses trabalhadores, na organização entre demandas pessoais e laborais no dia a dia. Porém, é enfatizada a estima pelo encontro de todos presencialmente em um dia da semana, quando o contato pessoal do coletivo é garantido e as trocas e as conversas, não exclusivamente só a respeito de trabalho, ganham o impacto do compartilhamento da presença física em um mesmo local de exercício profissional.

O momento presencial é indicado como essencial pelos participantes, pois permite a expressão de dúvidas, comentários e opiniões de maneira mais espontânea, abrindo margem para a atuação em conjunto, a reflexão, a argumentação e a contra-argumentação, o humor e as brincadeiras, que, segundo eles, são uma característica da equipe. Embora eles mantenham o contato *online* por meio de reuniões virtuais e das redes sociais utilizadas para a comunicação institucional, os sujeitos valorizam o encontro presencial como sendo algo fundamental para o trabalho e para o coletivo. Em termos objetivos, assim foi exposto pelo grupo, a conjugação do trabalho a distância e do presencial favorece o aumento da produtividade pelas duas vias, pois

há um conforto logístico e de concentração para execução das tarefas em *locus* diferente da sala destinada à equipe; e, ao mesmo tempo, a seguridade de encontros que promovem o fortalecimento das relações e da interação, o que é preponderante à boa sobrevivência do grupo como um coletivo e do gênero, do poder de agir e do ofício. Portanto, a modalidade híbrida é bem avaliada por todos e, neste caso, sugestivo de que está funcionando com ganhos factuais para os trabalhadores, para a qualidade do trabalho e, consequentemente, para a instituição.

O assunto vai recebendo o seu contorno em toda a dinâmica da análise das fotos e ganha bastante destaque no momento em que as fotos tiradas pelo Serv 2 (figuras 6 e 7) são visualizadas pelo grupo. Ele começa um comparativo entre elas, afirmando que as duas fotos tiradas e escolhidas por ele para o momento expressam o desânimo em relação ao trabalho presencial, enfatizando o desconforto, primeiramente físico, sentido por ele em trabalhar presencialmente e o quanto é proveitoso e cômodo, em diversos aspectos, para esse servidor trabalhar em casa na modalidade do teletrabalho.

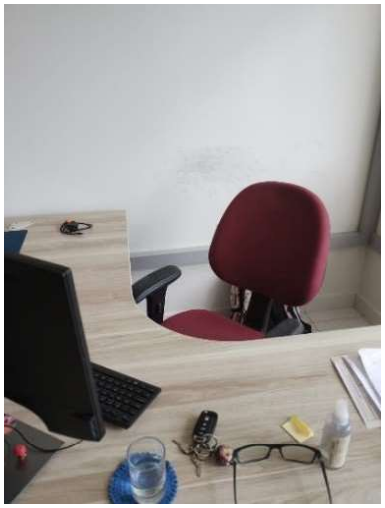


Figura 6

Foto 1 tirada por Serv 2



Figura 7

Foto 2 tirada por Serv 2

Ele relata, comparando os ambientes:

> Serv 2 (OF): Eu coloquei uma foto (Figura 7) de um canto que eu queria estar lá e que eu não sinto dor quando eu tô trabalhando, e quando eu venho pra cá eu sinto uma dorzinha e eu não gosto (refere-se a dor que sente ao usar a cadeira da Figura 6). (...). Mais uma ideia de conforto e outra de desconforto (...).

Ele avalia o teletrabalho, no seu contexto em casa, como melhor para si e para a própria atividade, afirmando que trabalha "muito bem em casa", que produz mais e se sente mais à vontade, sendo melhor para a qualidade do trabalho. Como explicação prática, ele aponta, além da questão ergonômica relatada a partir da Figura 6, a mobilização até chegar ao trabalho presencial como uma perda de tempo e o elemento subjetivo da companhia de um parente próximo, o prazer dessa convivência e da assistência que pode dar a ele.

Embora dê maior ênfase à modalidade do teletrabalho, por possibilitar o exercício em casa, o Serv 2 não a considera absoluta e afirma a necessidade dos encontros presenciais, uma vez por semana, como o suficiente para a troca pessoalizada de assuntos do serviço e particulares e a manutenção da conexão da equipe e de seus laços. Segundo ele: "(...) a gente interage, fala um pouquinho, faz uma brincadeira, volta ao trabalho, mas, quando tá sozinho aqui, até fica pior, né?". No comentário, compara os dias em que estão todos e o dia em que fica sozinho (uma realidade para os quatro servidores), e parece ser nesse dia em que o trabalhar presencialmente perde o sentido em sua totalidade e nenhum aspecto positivo é encontrado na condição presencial.

Serv 1, assim como os demais, tem sua preferência pelo teletrabalho, por gostar de trabalhar de casa e comenta que suas fotos foram *prints* de telas do computador (figuras 8 e 9) e que foi muito espontâneo, porque as telas são do sistema mediante o qual monitora uma parte considerável do seu trabalho, por isso pensou ser representativo. Essa atividade digital e o seu acesso em qualquer lugar por meio virtual é o que possibilita, inclusive, o teletrabalho.

Serv 1 (OF): E sim, hoje em dia, eu gosto de associar meu trabalho às telas, porque parece assim... que eu tô mais em casa do que aqui. Eu prefiro estar em casa também. Embora eu reconheça o valor da presencialidade enquanto sinergia, assim, da equipe.

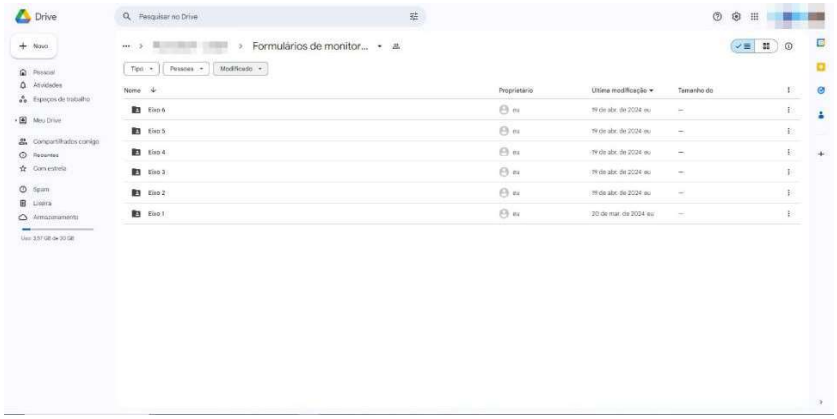


Figura 8

Foto 1 tirada por Serv 1

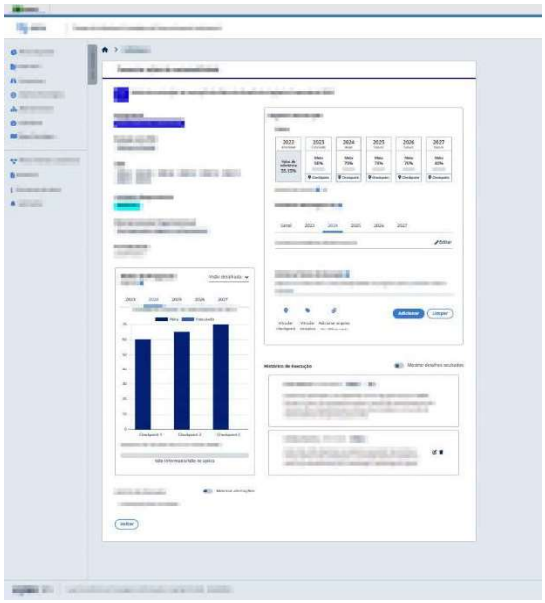


Figura 9

Foto 2 tirada por Serv 1

Com isso, corrobora os discursos valorativos em relação ao encontro de todos pessoalmente, uma vez por semana, como algo de potencialidade para a equipe e o coletivo que

aí se constitui. A "sinergia" da equipe que o servidor percebe na manutenção do presencial e sobre a qual reconhece que o valor pode ser o resultado da inteligência coletiva que emerge da convivência nos encontros presenciais; na conversa informal e no contato direto; no "a gente interage, faz uma brincadeira", exemplificado por Serv 2; no "tomar um café, conversar com os colegas e estabelecer conexões", no discurso de Serv 3, em que se fortalece o gênero do ofício com sua abertura à espontaneidade na atividade laboral, seus saberes práticos que o coletivo de trabalho constrói para resolver os problemas do trabalho real. Sem essa sinergia, o trabalho se torna mais solitário, a inovação é mais difícil e a capacidade de encontrar soluções para os imprevistos é reduzida. A presencialidade sistemática pode ajudar o coletivo a cuidar do gênero, visto que, conforme Clot (2013), o melhor modo de proteger um ofício é provocá-lo cultivando os afetos, as técnicas e as emoções que o conservam vivo. Vale a ressalva de que, da mesma forma que o Serv 3 e o Serv 4, o Serv 1 considera que gosta de seu ambiente físico de trabalho presencial, afirmando ter opinião diferente da opinião de Serv 2. Serv 1, então, em que pese sua preferência, prefere não opor as duas modalidades.

É oportuna a ressalva de que a qualidade de ser flexível quando necessário, incluindo horários, é atribuída pelos participantes a esse coletivo, mesmo antes do PGD e da implantação da modalidade híbrida e para além deles. Esse adendo reforça a ideia de uma interpessoalidade muito favorável e segura para a ação das pessoas em suas atividades laborais dentro da equipe. Este fragmento da socialização das entrevistas ilustra isso:

> Serv 1 (SE): Assim, eu tenho amigos que não têm nem um por cento da flexibilidade que eu tenho em relação ao horário. Isso muito antes do PGD! Mesmo com ponto eletrônico, quando a gente batia aqui, a gente conseguia (...). Isso da flexibilidade é algo da equipe, né? Porque a gente sabe que tem outras realidades aí fora, mas com o que eu tenho, eu me sinto privilegiado.
>
> Serv 4 (SE): Isso. Certeza. Acho que é verdade mesmo o que você falou.

Serv 3 (SE): É.

Sobre algumas questões que envolvem as modalidades de trabalho e voltando o foco a elas, Rocha e Amador (2017) apontam que, na atualidade, existe uma tendência ao teletrabalho, em razão dos benefícios, como economia de tempo e comodidade (dentro dela a convivência familiar), percebidos pelos servidores em foco. Por outro lado, há riscos envolvidos, por exemplo, ligados à individualização do trabalho, ao isolamento social, profissional e político dos trabalhadores. Esses também deduzíveis pela própria validação, feita pelas falas aqui expostas, da necessidade de momentos presenciais da equipe em conjunto, mesmo com a afirmação de não ser condição para o funcionamento objetivo do serviço em si. Outro estudo, o de Aguiar et al. (2022), vai na mesma direção dos achados a respeito dos benefícios e riscos listados aqui. Ressalta-se que os discursos desse caso em evidência são sempre muito positivos em relação ao teletrabalho, assim como Fonseca e Perez-Nébra (2012) encontraram resultados favoráveis ao teletrabalho em seus contextos de pesquisa. O ponto de equilíbrio da manutenção do trabalho a distância seria, justamente, o encontro presencial do grupo em seu ambiente institucional de serviço.

Outras referências consultadas também trazem importantes análises, essas mais vinculadas ao teletrabalho no contexto da pandemia do coronavírus, como é o caso de Altamirano et al. (2021), Soares (2021) e Wittke et al. (2023). Esse é um tema que, sem dúvida, proporciona elementos para discussões bem mais aprofundadas que considerem as especificidades de todas as modalidades, por exemplo, as vantagens e desvantagens de cada uma delas, até como debate e esclarecimentos dos pontos positivos e negativos das opções e as nuances que as modalidades adquirem quando são adotadas em situações específicas como foi a adoção do teletrabalho subitamente em decorrência do estado pandêmico.

Alguns aspectos de precariedade dessa modalidade merecem ponderação, mesmo que não tenham sido destacados pelos sujeitos. Entre eles, está que o teletrabalho (aqui usado como sinônimo do trabalho a distância) confere mais autonomia às pessoas, ao mesmo tempo em que gera demandas novas e difíceis sobre impor limites espaçotemporais para as atividades laborais, inclusive, favorecendo a intensificação de ritmos e a sobrecarga (Altamirano et al., 2021; Wittke et al., 2023). Os efeitos físicos e de abalo à saúde que a virtualidade pode gerar (Soares, 2021), o isolamento e a fragmentação das equipes por falta de contato com os colegas e os ruídos na comunicação (Wittke et al., 2023) são apenas alguns exemplos.

Relativo aos fatores do teletrabalho percebidos como favoráveis, na ocasião das entrevistas individuais, Serv 1 e Serv 4 explicitaram o quanto a modalidade híbrida ajudava na logística de suas vidas como um todo, oportunizando uma organização das atividades de trabalho nos horários e tempos mais adequados para suas rotinas sem prejuízo da qualidade do trabalho — a qual, de acordo com o que foi abordado na Oficina, para Serv 1, se manteve e, segundo Serv 2, melhorou, uma melhoria também explicada pelo Serv 4 e associada ao teletrabalho na sua entrevista. O que, talvez, também seja propiciado a essa equipe, notadamente ao Serv 2 e ao Serv 4, pelo trabalho a distância é o "desonerar-se da trama genérica desse 'algo' comum" (Clot, 2010a, p. 286) que Clot identifica como um recurso possível para os trabalhadores, sendo esse "algo em comum" a história coletiva a ser transmitida e mantida. Desonerar-se dela para a referência, em vez de ser deletério, pode ser um recurso, quando o sujeito tem uma contrapartida e utiliza-a como ferramenta para assumir liberdades em relação à sua própria atividade individual e, com isso, aumentar o seu poder de agir.

Na discussão da Oficina de Fotos, Serv 2 abordou o tema de maneira parecida e fez sobrelevar a economia de tempo de deslocamento, o estar na comodidade de seu ambiente doméstico e perto de seus familiares, ambiente que avalia como auxiliar na qualidade de sua produtividade. O benefício de estar no lar e junto à família também foi manifestado por Serv 1

em sua entrevista. Tais considerações vão ao encontro de Wittke et al. (2023), que discutem a autonomia do trabalhador se materializando em flexibilidade de horários, economia de tempos e custos em translado, na liberdade de integração e gestão das equipes, refletindo em qualidade de serviço e aumento de produtividade, sobretudo quando há negociação e acordos coletivos estabelecidos. Ainda de acordo com essa referência, se bem manejadas as circunstâncias de teletrabalho, a autonomia e a flexibilidade geram, no coletivo de trabalho, o sentimento de ser dono deste, produzindo engajamento com o fazer laboral e a instituição e levando as pessoas a procurarem ativamente soluções e melhorias.

Dadas essas considerações, Wittke et al. (2023) concluem que vantagens e desvantagens do teletrabalho podem variar conforme cada contexto singular, sendo essa afirmação coerente com os resultados de Pinheiro e Coelho-Lima (2022) em sua revisão de escopo sobre o teletrabalho. No entanto, estes destacam, também, materialidades que atravessam as subjetividades dos casos particulares[33]. Esses dois autores afirmam a importância de se avaliar as implicações histórico-culturais e societais do teletrabalho, considerando a relação do neoliberalismo com ele (Pinheiro & Coelho-Lima, 2024) e a necessidade de ampliar as pesquisas da Psicologia quanto ao teletrabalho para melhor compreensão do tema e para intervenções profissionais de maior êxito dentro dele, mormente nos países periféricos em virtude das suas especificidades situacionais capitalistas (Pinheiro & Coelho-Lima, 2022).

Todavia, Wittke et al. (2023) defendem que é possível identificar formas saudáveis de desenvolver o teletrabalho, ainda que sendo uma modalidade contraditória (Pinheiro, 2024), principalmente, em modos de organização do trabalho que agregam as modalidades presencial e a distância, supondo suporte às subjetividades por parte da instituição para essa autogestão, com meios de gerenciamento e controle, talvez, mais difusos, porém concretos, contínuos e

[33] Um debate ainda mais aprofundado a respeito do assunto é encontrado na tese de doutorado de Pinheiro (2024).

imanentes. Serv 4, na sua entrevista, chega a ser explícito sobre a adequação e a compensação dos pontos negativos, afirmando que o trabalho sozinho ajuda na concentração e na produção, no entanto, “há a falta das pessoas, da convivência” e, fazendo uma nova oposição, arremata manifestando o hibridismo como equilíbrio: “Mas, como a gente tem, pelo menos, dois encontros presenciais, semanalmente, né? A gente está duas vezes na semana, então, a gente acaba tendo esse equilíbrio”. Como é deduzível, a boa avaliação dos servidores relativa à modalidade híbrida reforça os apontamentos de que a combinação de modalidades pode ser uma configuração salutar, considerando as funções do coletivo de trabalhadores e da instituição na delimitação de suas nuances e na superação dos seus desafios.

Sentimentos positivos e negativos aparecem no debate da outra foto de Serv 4. A ambivalência surge do resgate de lembranças feito a partir do que emergiu da Figura 10.



Figura 10

Foto 2 tirada por Serv 4

> Serv 4 (OF): Esse corredor sempre foi conflitante, porque eu acho meio vazio (...). Não sei, às vezes, uma solidãozinha, né? E, ao mesmo tempo, é um lugar que tem boas lembranças. O corredor lembra muita coisa, lembra as festas juninas que a gente tem aqui, lembra, por exemplo, as reuniões, as pessoas que já passaram por aqui. (...). E tem

esse aspecto meio saudosista também, assim, ligado à história, eu acho que representa muito pra mim isso (...).

Nesse momento, percebe-se o impacto do ambiente físico do trabalho presencial nas memórias do trabalhador e na história vinculada à sua atividade institucional. Momentos, pessoas, ações são lembrados e, com eles, emergem a sensação de vazio e os sentimentos de solidão e nostalgia/saudosismo das boas recordações, incluindo de pessoas que ele menciona no discorrer de sua análise e que estão falecidas ou aposentadas. Essas memórias, cuja emersão pode ser uma oportunidade de ressignificação, vão colaborando na dinâmica dos gêneros profissionais envolvidos, seja do cargo, do gênero da equipe em foco, do gênero dos trabalhadores do setor mais amplo (ao qual pertence o corredor) e, em última instância, da grande categoria dos TAE.

O "corredor" é uma parte do espaço físico onde a história do ofício se materializa. As "festas" e "reuniões" são rituais que reforçam os laços e criam um senso de identidade. As "pessoas que já passaram por aqui" são as guardiãs e transmissoras desse gênero. O "vazio" e a "solidão" podem remeter a algum nível de isolamento e fragilização do coletivo sentido por esse servidor, que abordou aspectos de precarização em outros momentos do processo clínico do campo junto à equipe e que já compareceram nas outras subseções, impressão que adquire mais realce com o comentário de Serv 1 a respeito do depoimento de Serv 4, analisando o conjunto das subunidades do qual a equipe faz parte com seus trabalhadores do passado e do presente: "Mas é melancólica a frase de Serv 4, a fala dele... porque lembra um pouco o corredor, a interação e, assim, e muito se perdeu disso.". Será a expressão da perda de força do coletivo ou pode ser a expressão legítima de saudade, algo mais sentimental e pessoal dos sujeitos? De todo modo, oferecer outro espaço institucional, para além do que foi possível neste estudo, a essa elaboração e reflexão que podem envolver elementos de luto parece sensível e

relevante, oferecendo aos servidores uma nova ocasião para uma possível retomada e aprofundamento dessa questão em um processo clínico específico e futuro se desejarem.

O Serv 3 também se expressa quanto à imagem e traz outra percepção, fazendo relação com sua foto 1, a Figura 3:

> Serv 3 (OF): É paradoxal demais, porque... É nostálgico e novo ao mesmo tempo. Eu associo com quando eu fiz a graduação aqui. E a UFRN era a minha casa, né? Eu andava por isso aqui há 15 anos. E esses corredores têm cara de casa pra mim, assim, sabe? Tipo assim (neste momento, ele relaciona o que vai dizer à imagem da porta com o nome do setor e das pessoas que o compõem na Figura 3 e cujo trecho já foi trazido nesta subseção), esse aqui é o meu lugar nesse organograma, aqui é onde eu estou, onde eu entro e faço a minha parte, digamos assim.

Há, então, um lugar institucional para ele, que pode representar a função institucional do seu ofício. Para o Serv 3, em uma fala que se insinua bastante distante da precarização, sobressaem-se o pertencimento e a vinculação com um coletivo, o qual ele integra e com o qual contribui e, juntamente com ele, colabora ainda com o gênero do ofício, possivelmente, deixando sua marca e estilizando-o ao "fazer a sua parte". Serv 4 observa que achou a Figura 3 "sensacional", uma "metalinguagem" interessante, como se o Serv 3 pudesse se ver de "fora": "Ele tá se vendo assim 'ó, tô ali, ó. (...) Ali é o meu lugar, tá, ali é meu lugar, ó'. Achei legal isso!". Nessa ocasião, é justamente a mudança de perspectiva do sujeito da sua atuação de trabalhador para a de analisador do trabalho que se clarifica em uma comprovação do deslocamento dos participantes que se dá por meio da atividade proposta pela Oficina de Fotos. Ao fornecer dispositivos metodológicos indiretos, a dinâmica permite ao trabalhador assumir a função de analista, ver e refletir seu trabalho em um espaço diferente, distanciando-se do que lhe é cotidiano, permitindo outras percepções (Osório, 2010; Osório et al., 2013; Alves &

Osório, 2014). O propósito da técnica foi, então, validado de maneira simbólica com essa experiência e percepção dos servidores.

A título de se direcionar a um fechamento desta subseção, retoma-se, de maneira particular, a fala do Serv 4 relativa às suas lembranças, rememoradas pela sua foto 2, Figura 10. Nesse momento, foi suscitada a ênfase que pode ter o estímulo para falar sobre a memória e a história dos trabalhadores e dos seus ofícios. Entendendo essa dinâmica como um meio para movimentar o que está em suspenso, permitindo a elaboração de sentimentos e ideias não ditos ou que ficaram para trás, esquecidos, isto é, como uma forma de entrar em contato com o real do trabalho, com o que poderia ter sido e não o foi, mas que não está morto e compõe o trabalho (Clot, 2006a, 2006b; Brandão & Lima, 2019). É interessante lembrar, segundo Vygotsky (2014) e Clot (2003, 2014), que o trabalho implica o uso e o desenvolvimento das funções cognitivas superiores e, assim — a partir das contradições, das discussões acerca da qualidade do trabalho em todas as suas implicações, do pertencimento a um coletivo, do fortalecimento/ampliação do poder de agir —, é um terreno propício de ocorrer o desenvolvimento da inventividade, da sagacidade prática, e a possibilidade de produção de sentidos e significados para e pelo sujeito. Uma ferramenta que parece interessante para manejo desse terreno, alcançando mormente as dimensões pessoais, interpessoais e transpessoais do ofício, é a oportunidade de os trabalhadores construírem a narrativa de sua história no trabalho, pessoalmente e com os colegas, principalmente, aqueles que compõem equipes e interagem diariamente. O que é memória pode receber vivacidade no presente e ser utilizada para resgates de aprendizados e novas retomadas, adaptações e superações de conflitos.

Ações que dão voz e vez ao trabalhador são também práticas de cuidado com ele e, por conseguinte, de cuidado com o trabalho. Um caminho eficaz — todavia, difícil — para o exercício desse cuidado advém da promoção e da permissão de serem colocadas suas opiniões, suas sensações, seus pensamentos e seus sentimentos, suas memórias, de ser feito o debate, das

discordâncias poderem surgir e, com elas, o espaço para novas perspectivas. Segundo Clot (2010b), fundamentado em Tosquelles, existe a importância terapêutica de fazer as pessoas trabalharem para cuidar do trabalho, sendo esse um meio eficaz de cuidar das próprias pessoas — o que passa, necessariamente, pela transformação da organização do trabalho —, além de apresentar à instituição a relevância do trabalhador como alguém responsável por suas atividades e, assim, também, ao se somar a força de todos juntos, responsável pela instituição.

5.4 Gênero e intergênero profissional

Notadamente, nesse contexto em foco, chama atenção, para além de suas prescrições e conhecimentos da área, a natureza da atividade de planejamento e gestão estratégica e suas particularidades: intelectual, abstrata, com processos de trabalho que envolvem solicitar atividades de diversas unidades institucionais diferentes e, por vezes, atuar junto com elas, o que acaba exigindo adaptabilidade na produção e na rotina laboral. Essa realidade foi bem constatada nas quatro Instruções ao Sósia, cujas atividades sempre determinaram articulação com setores e funcionários externos à equipe. Tais fatores contribuem na formação de um cenário que pede dos participantes, por vezes e junto com a equipe, decidir como serão suas produções e entregas e demandar o cumprimento de prescrições sobre e para os outros, como visto na subseção “Reconhecimento”, o que, inevitavelmente, carrega alguma relação com conteúdos de áreas de conhecimento distintas.

Ao observar com profundidade todo o material transcrito, mas especialmente as Instruções ao Sósia realizadas, e nelas as interações e exigências intensas descritas como necessárias no trabalho real com outras unidades e pessoas, foi possível observar a presença de outros gêneros, existentes na história do saber e do fazer de cada um, movendo-se e atuando no gênero do planejamento e gestão estratégica institucional. Cabe lembrar que o entendimento a

respeito desse gênero, inclusive, foi debatido na subseção anterior, juntamente com a discussão da equipe em foco como coletivo, mas ainda vale a pena ser retomado com mais exemplificações diretas dos próprios servidores. Destaca-se que, para que haja um gênero, é preciso que se faça um ofício, com todas as suas dimensões — pessoal, impessoal, interpessoal e transpessoal, nesta o gênero ganha vida —, sabendo que, assim explana (Clot, 2013), "fazer" pode assinalar a expressão do ofício nas atividades realizadas, pois o ofício é o meio de realização de um conjunto de atividades. São as atividades exercidas por toda a equipe, elencadas assim por Serv 1 em sua entrevista, que indicam a prática do trabalho, isto é, da "atividade dirigida em uma situação real" (Clot, 2006b, p. 94), do grupo:

> Serv 1 (E): O trabalho da gente é muito sazonal, né? Tipo, agora a gente está na rotina do relatório de gestão. Depois, a gente já vai entrar no primeiro monitoramento do plano (de gestão) novo. Então, assim, para cada processo, existe uma rotina. E, aí, depois vai ser também a primeira reunião do Plano S, né? Então, a rotina é muito baseada no projeto que está no prazo, no prazo do projeto (...).

O Serv 1, no trecho apresentado, inicia a descrição das atividades da equipe ao ser solicitado para descrever o que é a sua rotina de trabalho. Fica evidente o uso do termo "a gente" em sua resposta, no que reforça a ideia de um ofício transcorrendo em um coletivo, que dá conta de atividades compartilhadas. Inclusive, esse servidor menciona que, "para cada processo, existe uma rotina", o que remete a uma memória social apropriada que abrange as particularidades de cada processo de trabalho no seu cotidiano, e, quando continua o discorrer sobre as atividades no seguimento da fala recém-apresentada, ratifica o gênero quando, já na finalização de sua reflexão, realiza uma brincadeira, em meio a risos, com a pesquisadora, também integrante dessa equipe, ao dizer: "Então, você sabe, você sabe, não se faça de louca".

Dessa forma, similarmente a Andrade (2018) em sua pesquisa, pode ser extraída a existência de pontos em comum entre os participantes, interseções que os agrupam culturalmente em suas atividades de trabalho, sinalizando o saber de algo sobre a atividade de trabalho que não é encontrado oficialmente em sua totalidade, mas que se sabe, porque seu conhecimento foi se realizando nas atividades e formando uma cultura do ofício com incrementos reais para a atividade e que é dinâmica. Tanto se sabe, que, na IaS de Serv 3, em fragmento já reproduzido na subseção "Reconhecimento", afirma-se que a sósia "vai saber" o quê e como fazer, e que pode ir em busca dos pares caso precise:

> Sósia (I): Depende do meu conhecimento, então. Eu não vou perguntar a ninguém?
>
> Serv 3 (I): Não. Você vai saber. Se tiver dúvida, pergunta.

A afirmação carrega a segurança no uso da memória genérica do trabalho e, dessa maneira, expressa o gênero direto vinculado ao ofício e às atividades dos servidores com suporte do coletivo. Qualquer gênero tem seus obstáculos advindos das problemáticas comuns, no entanto, elas também são impulsionadoras de desenvolvimento, do poder de agir e do trabalho bem-feito (Andrade, 2018; Clot, 2006b, 2010a). Com essa consideração, mostra-se coerente explorar a declaração dada por Serv 2 quando pensava sobre o trabalho de toda a equipe na socialização das entrevistas, e o tema entre os participantes girou em torno de possibilidades de se melhorar o trabalho:

> Serv 2 (SE): A gente sempre reflete sobre oportunidades de melhoria nos processos, né? Como a gente trabalha com produtos, sempre tenta refletir sobre eles e identifica melhorias neles. Eu acho que o processo de melhoria é natural, sabe? Eu acho que isso tem que acontecer. Uma reflexão que, passado tempo, sempre tem algo a melhorar. (...) Tudo o que a gente faz é direitinho: melhora o relatório de gestão, a gente já tá pensando

> em uma forma nova de apresentar o boletim do monitoramento do plano (de gestão) e que já é uma melhoria.

Nessa declaração, Serv 2 conclui pela espontaneidade do movimento do gênero ocorrendo e que isso enseja desdobramentos na qualidade do trabalho a partir de um processo contínuo de reflexão coletiva. Afinal, ele acredita que "o processo de melhoria é natural" e que "tem que acontecer", pois o transcorrer do tempo e das reflexões leva a isso. O processo de melhoria, assim chamado por ele, não se configura como uma obrigação imposta, mas é intrínseco à equipe, compartilhado dentro dela, sugere poder de agir, é constatado na prática do ofício e resulta em trabalho bem feito. Essa construção ativa dos saberes pelo coletivo, fundamental ao pulsar do gênero do ofício, é encontrada ainda na colocação de Serv 4:

> Serv 4 (SE): (...) Eu não queria (...) ficar olhando número, ou sendo batedor de ponto, batedor de carimbo, analisar processo. Isso aí chatGPT[34] faz, entendeu? Eu queria algo que fosse abstrato, que você pudesse pensar, dialogar, discutir. Nosso trabalho é muito disso. (...).

Mais uma vez, é o "nosso trabalho" que está em questão e nele o indivíduo se insere, manifestando uma percepção crítica poderosa ao estrito cumprimento de prescrições e do trabalho mecanizado, associando esse tipo de prática laboral ao uso de uma inteligência artificial, portanto, substituível por uma. A análise dele revela a sua recusa em aceitar esse tipo de trabalho, no qual está posta a precarização do seu intelecto e expõe seu desejo por "pensar, dialogar, discutir" e com ele exalta a importância do poder de agir e do gênero do ofício na sua vida laboral que "é muito disso". O desejo de Serv 4, conforme observa-se em Batista e Clot (2024), é uma necessidade do gênero profissional, que é formado e revitalizado pela atuação e

[34] Tipo de inteligência artificial que consegue simular conversa com usuários seres humanos.

pelos julgamentos de situações elaborados coletivamente dentro da conflitualidade social engatilhada pela interpessoalidade e pela transpessoalidade profissional.

Esse servidor já tinha referido a sua percepção da construção desse gênero em sua entrevista:

> Serv 4 (E): (...) Porque a gente foi uma Coordenadoria que a gente meio que foi tomando espaço através de mecanismos de insubordinação, sabe? A gente foi meio que... a gente usava um termo aqui, você lembra? Que era de desobediência civil... Disseram que a gente não pode marcar reunião com a unidade? Vamos marcar reunião com unidade! (...) Você vai conquistando esses micropoderes devagarzinho, sabe? Vai virando referência no assunto devagarzinho. Então, as pessoas batem na porta da gente, porque a gente teve um esforço de anos para poder virar referência naquilo. (...) Quando você vai perdendo esse espaço, as pessoas começam a bater menos na sua porta. Vão bater na porta de outras unidades. Você começa a se enfraquecer. (...) Então, há um enfraquecimento político, há uma perda de espaço simbólico, que eu acho que isso é ruim pra gente. É um desafio. É um desafio grande isso, viu? Muito grande.

Nesse caso, tem-se a ilustração de um gênero se desenvolvendo, cuja evolução tem como consequência a visibilidade do setor e da equipe, que passa a ser procurada institucionalmente por "virar referência naquilo". Esse desenvolvimento com forte contribuição da "desobediência civil" mencionada, ou seja, da transgressão às prescrições, é uma constatação, assim como fez Andrade (2018), de que não são todos os estabelecimentos formais que são aceitos pelo gênero profissional, bem como nem todo preceito do gênero está em acordo com as normas prescritas, porque, enfim, não são coincidentes, embora tampouco a negação um do outro (Clot, 2006b, 2010a, 2013). O gênero observa a prescrição, mas sem rigidez, e conserva sua autonomia até por meio dos estilos individuais que comporta, isto é, das variações

que permitem suas transformações, e promove recursos variados às atividades reais (Clot, 2006b). Daí, deduz-se, podem advir exclusões, mudanças ou inclusões nas regras formais em uma engrenagem fluída sã que beneficia o trabalho.

Contudo, a reflexão de Serv 4 não traz apenas a fortificação do coletivo e do gênero, ela aborda a possibilidade de seu processo de enfraquecimento, com menos procura, perda do lugar de referência, de espaço político e simbólico na instituição, classificando como "ruim" para a equipe, indicativo de uma precarização. Ele exprime que esse é um "desafio grande" a ser enfrentado e aborda como se fosse uma ameaça pertinente ao trabalho, insinuante de um risco real para se estar alerta, que é difícil de ser manejado. Tal declaração do servidor chama atenção para o fato de que os elementos de precariedade e a precarização do trabalho sempre sucedem, em maior ou menor escala, em toda e qualquer ocupação (Da Rocha et al., 2020).

Portanto, um trabalho precarizado não é determinado pela natureza em si da atividade, mas está circunscrito a um fenômeno complexo ligado a como está a configuração, no caso com o esmorecimento, das relações dos trabalhadores com seus coletivos, do apoio mútuo e da vida dos gêneros profissionais (Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013; Da Rocha et al., 2020) e considerando os sujeitos e suas atividades como historicamente situados (Pujol & Gutiérrez, 2019). Como um fenômeno complexo, dinâmico e contextual, seu desencadeamento sempre é possível, daí a relevância de se estar vigilante sobre sua incorrência nas situações laborais, sendo que, consoante Clot (2008), a sua mitigação depende da vitalidade da controvérsia (e até de algumas transgressões como sinalizou Serv 4 no último trecho exposto) no ofício: no coletivo, no gênero, na atividade realizada, no real.

Após essa discussão a respeito do gênero principal do ofício exercido pelos servidores, cabe agora iniciar o destaque na análise da atuação de gêneros diferentes no fazer laboral dos participantes, conforme já introduzido no início desta subseção, e de como isso amplia suas possibilidades de realização de tarefas e agrega valor ao gênero do planejamento e gestão

estratégica e ao coletivo, estilizando-o de maneira refinada, mas também pode ser arriscado ao trabalho e ao trabalhador. Perante esse cenário, a partir da Clínica relatada neste estudo, ou seja, como um achado da elaboração da tese, foi que se desenvolveu a ideia de intergênero.

Aqui, o que está sendo chamado de intergênero transitou entre o campo de conhecimento que envolve gestão e planejamento estratégico, orçamento, informações institucionais, gestão de pessoas e as áreas de formação superior e cargos ocupados distintos dos servidores participantes, envolvendo Administração, Economia, Gestão em Políticas Públicas, em que se configuram gêneros também abalizados e que são investidos, implicados e acionados nas rotinas de atividades e nas controvérsias. Estão envolvidos nos gêneros presentes para os servidores não só a educação formal anterior à integração do coletivo em foco, mas também a busca por mais aprendizados, com acesso a outros gêneros, já diante das necessidades que vão sendo percebidas em conteúdos específicos e que são feitas durante o progresso na carreira dos servidores, sendo agregadas as habilidades de todo o manejo social e profissional que cada um foi adquirindo ao longo do tempo, fora ou dentro de sua formação, de outros trabalhos/empregos experienciados e do seu atual exercício profissional.

Tudo isso vai viabilizando o fazer cotidiano dos servidores, em que o conjunto de regras, normas, valores e saberes práticos e informais, construído, compartilhado, transmitido pelo coletivo e utilizado por cada um desses sujeitos dentro do ofício, expande-se ou interage, a partir das atividades desses trabalhadores com outros gêneros referentes a ofícios dessemelhantes. Os gêneros em movimento, então, subsidiam a lida dos participantes com os dilemas e as contradições do seu ofício e que vão compor o terceiro termo, sendo este absolutamente necessário conforme Clot (2010a), da relação entre o prescrito e o real, como recurso para o trabalhador conseguir trabalhar, amiudamente, apesar das barreiras encaradas e, de quando em quando, a despeito da organização prescrita do trabalho.

Essa diversidade de gêneros que se entrelaçam, formando zonas de intergênero, em um referente a planejamento e gestão estratégica, permite pensar que alguns gêneros — se não, em todos — recebem a contribuição de outros na sua constituição inicial e no seu desenvolvimento, os quais se alternam entre ter mais ou menos importância, dependendo das atribuições do trabalhador no desenrolar do ofício, a depender daquilo que precisa ser realizado. Dessa forma, identifica-se que existe para os gêneros a possibilidade de eles se desenvolverem como intergêneros, pois estão em movimentos diafragmáticos com outros, que não se somam meramente. Um gênero quando pode ser enxergado como um intergênero, deixa-se estilizar de forma elaborada por outros e, em diálogo com eles, constrói algo novo e próprio, embebido de histórias de ofícios diferentes, forma um fruto desse "debate" entre gêneros, que se alimentam, a depender das circunstâncias — hora mais, hora menos, alguns mais, outros menos —, reciprocamente.

A IaS com o Serv 4 exemplifica bem essa ideia, porque ele trouxe, explicitamente, a utilidade de sua experiência de vida anterior no processo de trabalho que está orientando, relativo à comunicação institucional. Contextualiza-se que, na comunicação, estão inclusas divulgações de ações institucionais da equipe participante e de todo o setor maior à qual integra, bem como felicitações aos servidores, homenagens e celebrações relativas a datas comemorativas. O servidor aconselha que, sem a sua experiência prévia, é preciso que a sósia procure por cursos ou tutoriais e aprenda com ajuda ou por conta própria a usar alguns itens que ele considera como "básicos" no meio digital — principalmente, *design* gráfico —: manipular *sites* e programas de computador e fazer divulgações na internet. Além de um passado que o habilitou, ele destacou características pessoais que ajudam e que a sósia, sendo ele, teria: afinidade com a área de conhecimento e curiosidade para pesquisar e testar sobre o assunto, experienciando as soluções práticas do dia a dia e as nuances da própria aplicação desse novo conhecimento. O conjunto desses elementos, advindos de outro gênero e de seus

atributos particulares, serve como enriquecedor do gênero partilhado pela equipe em que atua, pois se tornam condição para fazer melhor um processo de trabalho, aferindo a ele uma estilização própria e prazer no fluxo de trabalho do servidor. Adiante, uma parte de sua fala:

> Serv 4 (I): O que mais? Aí, assim, eu não sei qual é o teu nível de habilidade, mas eu acho que é importante ter um nível de habilidade em relação ao *design* gráfico básico, sabe? Porque, por exemplo, eu tenho que fazer, às vezes, algumas artes... A gente não tem aqui um bolsista, então, tudo eu acabo fazendo, né? Acabo tendo que jogar um pouco no... e fazer uma arte. Eu uso, muitas vezes, o *Photoshop* com as coisinhas básicas de conhecimento que eu tenho, mas tem também o Canva. (...) É importante que você tenha noções de *design* gráfico, produção básica de texto, alguma coisa sobre comunicação em rede social (...).
>
> Sósia (I): Você falou que eu vou ter que ter uma habilidade dentro da área do *design* gráfico...
>
> Serv 4 (I): É, o básico, assim, acho que é bom ter.
>
> Sósia (I): É... Como é que eu desenvolvo essa habilidade?
>
> Serv 4 (I): Olha, assim, a experiência, se você tiver anterior, ajuda, né? (...) Vai ter que realmente considerar toda a experiência que você (pensa a sósia como ele mesmo) já teve antes com *design* gráfico, já ter trabalhado na área, já ter tido uma empresa nessa área. Então, acho que isso que faz grande diferença. É uma coisa que você tem afinidade, entendeu? Já fiz curso, então, é fazer curso, é, por exemplo, ter experiências com isso, ser curioso, ir lá testar o *software*, ver lá, instalar e ver como é que faz, é isso.
>
> Sósia (I): Então, o Serv 4, que tem as experiências de *design* gráfico, que, no caso, vai ser eu, tem curiosidade em se atualizar, em saber algumas ferramentas básicas de *design* gráfico?
>
> Serv 4 (I): Isso, curiosidade...

Sósia (I): Então, eu dou uma pesquisada por fora, eu vou estudar por fora...

Serv 4 (I): É, dá pra ir no YouTube, tem muita coisa no YouTube, tutorial, dizendo como fazer tal coisa, tem que instalar o *software* no computador. Muitos desses *softwares*, a Universidade não vai te oferecer, então são *softwares* seus, que você instala no seu computador e usa. (...) Mas é mais o conhecimento prévio que você tem e essa curiosidade mesmo de aprender. Ah, não sabe fazer? Vai no YouTube, vai "como fazer tal coisa?", tal. (...)

Sósia (I): Mas eu gosto de fazer isso? (Referente ao serviço de comunicação institucional e à organização de eventos internos com os quais acaba se envolvendo e foram a sua escolha para a IaS).

Serv 4 (I): É, eu acho que eu sei gostar.

Sósia (I): E eu fico feliz com o resultado do trabalho?

Serv 4 (I): Isso, principalmente com o resultado, com a entrega. Eu acho que é legal.

O Serv 4, saindo do lugar de instrutor e assumindo sua posição de trabalhador da atividade, conclui que gosta da atividade, mormente, pelo seu resultado, pelo que consegue entregar, tornando claro que aprova o produto daquilo que faz. Durante a sua participação e a respeito de todas as atividades de trabalho que realiza, assim como o restante da equipe, problemas e dificuldades são relatados — como já abordados nas subseções anteriores e também estão presentes nesta —, mas é notório a aparição do trabalho bem feito e o prazer de poder realizá-lo. Mais adiante nesta escrita, a questão do sentir por parte dos servidores é tratada novamente e se perceberá a vivência de sentimentos positivos e negativos no mesmo sujeito e o quanto a controvérsia está presente no universo laboral, incluindo os sentimentos nele envolvidos e o trabalho bem feito. Assim, a dialeticidade se revela constante em sua potencialidade também contraditória da função do trabalho, em que este tanto pode levar à

humanização quanto ao seu oposto como ser social (Martins & Eidt, 2010; Rios & Rossler, 2017).

Em outra ocasião (o fragmento dialógico e ilustrativo está posto mais adiante), na IaS do Serv 3, ele e o Serv 2 comentam sobre o fato de o Serv 3 assumir uma atividade, escolhida para a instrução, que, segundo o Serv 2, foi assumida para ajudar outro setor. No caso, essa atividade, que é a participação em uma dada comissão, envolve temas correlatos ao planejamento estratégico: assuntos relativos a informações institucionais e orçamento, mas não seria uma tarefa completamente inserida naquilo pelo que a equipe é responsável diretamente. A equipe se organiza e cumpre a demanda, mas isso envolve um nível de sacrifício concreto, porque implica um desfalque: a destinação de um servidor (o Serv 3) para uma atividade a mais. O intergênero aparece mais uma vez, agora, exigindo a flexibilidade em uma atuação híbrida — aqui entre planejamento estratégico, informações institucionais e orçamento —, o que, pelas declarações do Serv 2 durante a IaS do Serv 3, não raramente acontece e alguém da equipe é chamado a assumir atividades em ou de outros setores, e a equipe consegue fazer o que é necessário.

Não é possível delimitar com propriedade o gênero ou os gêneros envolvidos com as áreas de informações institucionais e orçamento, de onde se supõem — pelo conhecimento tácito do trabalho pela pesquisadora, pelos cargos que ali transitaram no transcorrer do tempo de serviço desta, bem como por meio do Regimento Interno (UFRN, 2021), mas sem excluir outras possibilidades — relações com a Tecnologia da Informação e a Estatística e com a Contabilidade, respectivamente. São esses dados e o debate que se desenrolou que fizeram pensar em gêneros distintos atuando com o agrupamento dos três subsidiando o fazer da comissão mencionada. Pelo diálogo, entende-se que o Serv 3 identifica coerência na sua participação como levando uma “visão administrativa”, contribuindo com algo necessário aos trabalhos da comissão e com as áreas de informações institucionais e orçamento. Já o Serv 2

enfatiza que, ainda assim, essa atuação especificamente não seria uma competência do grupo deles, porque teria mais relação com as atividades técnicas de dados institucionais e orçamento (incluindo o planejamento orçamentário), enquanto eles deveriam estar mais voltados ao planejamento estratégico em si.

Há uma discordância quanto à coerência na participação da comissão por parte dos dois, no entanto, a realidade que se impõe é a da participação na comissão, entendida como bem realizada pelo Serv 3 (o que já foi objeto de discussão teórica na subseção 5.1) e em uma atuação correlata ao planejamento estratégico, sua principal ancoragem de gênero, vide a garantia de Serv 3 à sósia de que ela saberá fazer (exposto em debates teóricos anteriores nesta subseção). Uma zona de correlação, difusa e de interseção de saberes oficiais e práticos parece se formar nessa participação, onde estaria o intergênero. O gênero em que se situa a equipe torna-se embebido pelos outros conhecimentos, não só os prescritos, mas os carregados pelos participantes da comissão e exigidos no próprio andamento das atividades — e contribui com eles, configurando-se uma zona de interação e influência mútua, intitulada neste estudo de intergênero. Para melhor entendimento da ideia, é trazido um segmento, que está dentro da IaS do Serv 3, em que não está acontecendo a Instrução à Sósia propriamente dita, porque se ganha um rumo de debate sobre a atividade em foco. Dele, são pinçados indicadores da discussão do intergênero, a discordância mencionada e a esfera de precarização que envolve o "desfalque" de um servidor e que será discutida em seguida para que depois se retome a questão do intergênero:

Serv 2 (I): A participação da Coordenadoria começou a ocorrer depois que a Coordenadoria X[35] ficou só com An[36], perdeu servidor, mas era só ela que fazia. Aí, quando começou a perder servidor, eu entrei no ano passado, aí agora, o Serv 3 foi puxado pela gestão que sempre puxa alguém daqui, porque lá, enquanto tiver uma pessoa só, não tem condições.

Serv 3 (I): Mas, de qualquer forma, é interessante, porque a característica daquela Coordenadoria é muito técnica, né?

Serv 2 (I): É.

Serv 3 (I): Tem que ter um pouco de visão administrativa junto, caminhando junto. Eu acho... para poder acontecer.

Serv 2 (I): O ideal era ter alguém do orçamento, né? (...) Mas da gente não era para ter não, quase que não tem a ver com a competência da gente. (...) Aí, me deixa sozinho aqui fazendo as outras coisas, porque essa atividade já enche muito o Serv 3. Eu peço a ajuda do Serv 3 em algumas coisinhas... E eu fico aqui sozinho.

Serv 3 (I): Quando começou, aquela coisa assim, "ah, você vai participar de um trabalho sobre orçamento, distribuição orçamentária", eu fiquei assim, "nossa, isso não é minha... Eu não sou dessa parte de orçamento, de números, nada disso", mas enfim, acabou que não foi exatamente isso o tipo de trabalho que você vai fazer, não é exatamente isso.

Sósia (I): Mas o orçamento não tem a ver com o planejamento, não?

Serv 2 (I): (...) Não é a gente que tem que pensar o planejamento orçamentário. É o próprio pessoal do orçamento que tem que pensar o planejamento orçamentário.

---

[35] O nome do setor a que o servidor se refere foi substituído por "Coordenadoria X" para não ser identificado. Esse tipo de substituição foi regra para todo o estudo. Esse setor é vinculado ou a informações ou a orçamento, não devendo ser especificado a fim de se manter o anonimato ético.

[36] As substituições dos nomes próprios foram, em geral, com a letra inicial do nome, mas algumas substituições de nomes de pessoas foram feitas usando duas letras para diferenciar indivíduos cujos nomes tinham a mesma letra inicial.

Serv 3 (I): É isso.

No diálogo, é perceptível que a demanda de participação apareceu como necessidade objetiva, como uma resposta à perda de trabalhadores em um setor (“a Coordenadoria X ficou só com o An”), o que sinaliza um fator de precariedade que termina atingindo os participantes e é bastante sentido por Serv 2, que reclama do fato de estar sozinho e em algum nível de sobrecarga. A saída de servidores não está obrigatoriamente associada a uma conjuntura desfavorável, porque pode ocorrer por diversos motivos que são desconhecidos. Contudo, se o que se revela como cenário for, por exemplo, a não chegada de servidores por dificuldades de a Universidade conseguir vagas e realizar concursos, tem-se aí uma realidade própria do contexto neoliberal de encolhimento da estrutura estatal e precariedade nesta, o que resvala diretamente em seus trabalhadores (Paulani, 1999; Reis, 2019; Melo, 2022).

A Universidade pode enfrentar demora e negociações complicadas junto ao Ministério da Educação e ao governo federal para resolver a situação, principalmente, atingindo disputas orçamentárias. Como também, dentro de um universo de possibilidades, não mais em um contexto macrossocial e sim intrainstitucional, o jogo político interno pode favorecer ou desfavorecer determinados setores da instituição, levando alguns a precariedades e outros a privilégios no que se assemelha a uma reprodução adaptada na instituição da estrutura e do funcionamento do quadro social (Chauí, 2003). O fato é que uma equipe foi decomposta e precisaria de medidas céleres para sua recomposição, evitando a instalação de ônus excessivo para os trabalhadores, cujo escopo desproporcional das tarefas pode atingir sua saúde (Clot, 2012). Logo, é fundamental o olhar sensível e resolutivo institucional para a situação.

Retornando à questão da atividade de trabalho do diálogo, em que pese essa percepção do Serv 2, o Serv 3 constata o ganho que sua participação promoveu na atuação da comissão, que teria somente o “tecnicismo” do outro setor e sem a contribuição “administrativa” que “tem

que ter", segundo ele e que foi angariada pela sua colaboração. A zona de interseção pareceu fundamental para o suporte aos trabalhos e nela, possivelmente, estavam disponíveis a todos os trabalhadores o compartilhamento que cada um trazia das suas normas e saberes práticos que subsidiaram as ações de Serv 3, que identificou, ao ser chamado à atividade, que havia diferenças nela daquilo em que estava ancorado, manifestando uma dúvida implícita inicial sobre a sua propriedade nesse trabalho. Porém, diante do trabalho real e mesmo não discriminando exatamente como se deu — o que parece reforçar ainda mais a questão dos gêneros em movimento (e não somente prescrições, muito mais objetivas e simples de serem repassadas) —, consegue expressar que "não foi exatamente isso" o trabalho que era para fazer.

Outra conversação entre gêneros é referente à área de estrutura organizacional como um todo e entre o planejamento estratégico e a gestão de pessoas, aqui tomado como um outro gênero, até porque funciona como setor bastante distinto em suas atividades a começar por suas competências listadas pelo Regimento Interno (UFRN, 2021). O trabalho relacionado à estrutura é feito tanto pelo planejamento quanto pela gestão de pessoas, a qual demanda da equipe em foco a criação de unidades organizacionais.

É importante informar que a criação de unidades organizacionais precisa acontecer via sistema informacional oficial, aqui chamado de "Sist. Org."[37]. Aquilo que é relativo à criação (e extinção) de unidades organizacionais é registrado e aprovado ou não nesse sistema. Tal procedimento é concretizado pelo planejamento, mais propriamente pelo Serv 2, tendo sido a

---

[37] Abreviação para evitar a exposição direta do sistema e do trabalhador. Para melhor compreensão da função do sistema, apresenta-se sua definição oficial: "é um sistema estruturador das atividades de desenvolvimento organizacional dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. Como suporte às atividades de organização e inovação institucional, ele conta com um sistema informatizado (estruturante) contendo o cadastro oficial das estruturas organizacionais dos órgãos e das entidades. A ferramenta concentra as informações organizacionais e auxilia na gestão das políticas e diretrizes definidas pelo Governo Federal, proporcionando maior transparência para a sociedade" (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024).
Para a manutenção do cadastro de órgãos e entidades, o referido sistema "conta com o Módulo de Gestão onde são operacionalizadas as atualizações de acordo com a legislação vigente" (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024).

criação o processo de trabalho escolhido para a sua IaS. A fim de conseguir lidar com essa atividade, mais uma vez algo não necessariamente vinculado ao planejamento, ele precisou se capacitar, fazer curso e leituras de manuais, procurando uma formação complementar que o subsidiasse a entender e a poder atuar no campo. É à busca por essa formação extra que ele orienta a sósia, o que se observa com suas declarações a seguir:

> Serv 2 (I): Certo. Então, a primeira coisa que você tem que fazer é ter acesso ao sistema, né? Pra você ter acesso ao sistema, ao Sist. Org., você tem que falar com o R, aqui do setor Y[38], mandar uma mensagem pra ele e pedir pra ter acesso ao sistema, que é para ter o acesso de cadastrador do Sist. Org. Aí, ele vai identificar lá e vai te dar o acesso ao Sist. Org. Você tendo o acesso, aí você tem que fazer algumas capacitações. Tipo, tem um curso na ENAP[39], que é referente ao Sist. Org. Você faz aquele curso. Você também lê o manual de estrutura organizacional do Poder Executivo Federal e também tem o manual do Sist. Org. Você faz essa capacitação. Após isso, você tem também que entrar num grupo. Tem um grupo do Sist. Org. (...) É, o grupo do *WhatsApp*, do Sist. Org., que é onde se tira dúvida (...) que você tiver de cadastrar uma proposta (de criação de unidade) etc. Pronto, a partir daí, você tem condições de entender como é o Sist. Org. e receber uma demanda. E a demanda você recebe do setor Y, quando eles enviam, que é basicamente A e L[40], enviam uma solicitação para você criar uma unidade organizacional no Sist. Org. para eles poderem pagar a pessoa, a função. Então, toda unidade, como tem que ter uma função, tem que primeiro estar no Sist. Org. para depois eles alocarem a pessoa na unidade. Então, esse contato com A e L, eu tenho que repassar pra você. Você sempre tem que ficar em contato com eles (...).

---

[38] Setor inserido na área de gestão de pessoas.
[39] Escola Nacional de Administração Pública.
[40] Essas duas pessoas são do setor inserido na gestão de pessoas, assim como "R", mencionado no mesmo trecho.

Adicionam-se à relação planejamento e gestão de pessoas dentro do conhecimento sobre estrutura organizacional a área de formação e o cargo em nível superior — identificados pelo Serv 2 como distantes da área de planejamento — como mais um elemento com o qual ele tem que lidar e que está presente em suas ações profissionais. Nessa situação, seu desenvolvimento acadêmico não o embasou para a prática do seu ofício atual também de acordo com o próprio. Ele pode vir a compartilhar essa atividade com alguém da equipe, mas, quando da intervenção clínica, esse servidor a assumia como responsável principal. Na sua entrevista inicial, o Serv 2 já havia introduzido a questão da sua área acadêmica superior estar mais afastada do seu trabalho rotineiro e de como superou as dificuldades dessa distinção de conhecimento e conseguiu adquiri-los, mesmo, segundo ele, tendo uma graduação distinta da sua atual prática laboral. Neste segmento da entrevista individual inicial posto, ele, após comentar sobre esse distanciamento ou distinção, responde acerca de uma formação complementar ter sido feita por ele para o trabalho que faz:

> Pesquisadora (E): Você fez algum tipo de formação?
>
> Serv 2 (E): Sim, aí acabou que, no dia a dia, os colegas, "não, pega, estuda isso, estuda isso". Aí, eu fui fazendo aqueles cursos formativos da Universidade e perguntava, o que é que tu precisas saber para fazer isso aqui? Tá, precisa saber estrutura organizacional. Aí, comecei a fazer curso, por conta própria, fiz um na FGV[41]. Aí, planejamento estratégico, aí fazia também... essas coisas todas. Então, o meu processo formativo é tudo ENAP, os cursos que as universidades, tanto a Universidade P (outra IES em que o servidor trabalhou), como aqui nesta Universidade, fornecem, comprando livro mesmo... Foi bem autodidata assim. E engraçado que ninguém nunca chegou para mim e disse "faça esse curso", tá entendendo? (...) Então, nunca a Universidade olhou pra

[41] Fundação Getúlio Vargas (FGV).

> mim e disse, “ó, tu tá numa área diferente, eu tô preocupado com você pra tu fazer um trabalho legal, né?” Não! Se não tivesse corrido atrás, não tinha... Ainda estava com dificuldade em muita coisa ou, senão, estava em outra área, tinham me botado em outra área provavelmente. Porque não teria desenvolvido, não.

Inclusive, como já visto anteriormente, o Serv 2 instrui à sósia de maneira a ela também realizar uma formação similar para conseguir atuar. Assim como referiu já ter orientado o Serv 3 em relação a essa demanda, tendo sido este citado como sendo sua parceria futura para essa atividade. Tal conduta orientativa de Serv 2 parece destacar a necessidade de capacitação intrínseca para qualquer pessoa, pelo menos, dentre aqueles que trabalham com o planejamento. Novas prescrições formais e formativas são exigidas, corroborando o entendimento de que a atividade também demanda um outro gênero para além do vinculado à equipe.

Esse fragmento da entrevista de Serv 2 ainda aponta a falha que o servidor identifica quanto à própria prescrição dessa atividade nas duas instituições onde trabalhou, em que os colegas deram algum apoio, mas não o houve formalmente da instituição, como uma preocupação com o trabalhador e o trabalho. Ele informa que as universidades oferecem cursos, mas não existiu a orientação para realizá-los. As normas e orientações oficiais eram demandas pelas instituições, mas essas não se constituíram como fontes direcionadoras consistentes para o prescrito, no qual oficialmente está posto o que é para fazer, sendo parte da subsistência do ofício como sua dimensão impessoal, seu ponto de partida, o limite inicial de uma atividade (Clot, 2010a, 2013). Se a falha acontece nessa dimensão, o ofício fica comprometido, pois, mesmo que as demais dimensões (pessoal, interpessoal e transpessoal) sejam mais subjetivas e dinâmicas e se façam essenciais por isso, a arquitetura do ofício não prescinde da “frieza” e da estabilidade da dimensão impessoal. Uma vez afetado o ofício, compromete-se o trabalhador e sua saúde que, no caso singular de Serv 2, conseguiu ir em busca da formação necessária e dar

conta, porém não sem experienciar “muita dificuldade” e o sofrimento de uma negligência institucional repetida.

Caso não houvesse uma mobilização pessoal, provavelmente originada de seu ofício, coletivo e gênero pulsantes intrapsicologicamente e mais próximos de sua área/profissão de formação — já que a primeira situação aconteceu no início de sua carreira segundo seu relato na entrevista individual —, ele não teria “se desenvolvido”, como ele próprio declara, nesse que um dia foi um fazer laboral inédito para ele. Um desenvolvimento alcançado, todavia, não sem os custos de uma precarização vivida pelo trabalhador. O agir ou a função das organizações/instituições é, então, fundamental, pois tem intensa intervenção na organização do trabalho e, de acordo com Clot e Gollac (2014), essa organização pode se desenrolar de maneira danosa ou protetiva, tanto em relação às condições materiais do trabalho que proporcione, quanto relacionado aos seus mecanismos psicossociais, definidos pelos contornos do seu convívio com os trabalhadores.

Como ainda será retomado na próxima subseção, o Serv 2 mencionou sentimentos não prazerosos e algum nível de estresse para a sósia lidar com o que lhe era orientado, possibilitando interpretar que é assim que se sente (aspecto que ainda será melhor tratado mais a frente neste estudo), mas com o qual aprendeu a lidar por ser um dever da unidade. Segundo sua orientação: “dá uma respirada e volta ao trabalho”, e será uma atuação à qual a sósia irá se adaptar, provavelmente, como ele o fez. É como se verifica no próximo extrato dos registros:

> Sósia (I): Mas eu sou uma “nome do cargo” (retirado para não identificar o servidor, e que tem as nuances do ponto de vista pessoal do servidor antes debatidas), né?
>
> Serv 2 (I): Tu é “nome do cargo mencionado”, sim. Te jogaram isso, e tu vai ter que aceitar e aceite muito bem. (...) O que não é da tua formação, aí tu vê se tem uma atividade que está mais relacionada à formação do colega, você passa pro colega que tem uma afinidade maior de formação. (...)

Sósia (I): Como é que eu, Serv 2, lido com essa atividade (...)?

Serv 2 (I): Olha... Tem... Assim, a pessoa vai se acostumando. Não se sente muito prazeroso em fazer, não. Mas é uma atividade que você tem que fazer, não adianta, está dentro da competência da unidade. O que você não pode fugir são das competências da unidade.

Sósia (I): E essa é uma competência dessa unidade?

Serv 2 (I): É uma competência da unidade, você está dentro dela. É inserido pra você e você vai ter que fazer. É isso. Você gostando ou não. Então... você pode se sentir um pouco... ter um pouquinho... se estressar rapidamente, mas dá uma respirada e volta ao trabalho. Não tem o que fazer não.

Sósia: Então, eu tô adaptada pra fazer isso?

Serv 2 (I): Sim.

Sósia (I): Vou me adaptar a fazer isso?

Serv 2 (I): É, vai. Isso. (...)

Sósia (I): Eles têm que checar o meu trabalho? (Referindo-se aos servidores da outra unidade já citada, o setor Y no diálogo da IaS).

Serv 2 (I): É, acaba tendo que checar, porque a demanda é deles. O ideal mesmo... A gente tá discutindo isso, tô repassando essa atividade pra você, mas o ideal mesmo era que tudo fosse pra lá, não era nem que a gente tivesse trabalhando com essa atividade, porque ficar numa unidade só seria mais fácil, porque iria ver o todo. Do que eu vejo uma parte, o setor Y vê a outra. E essa parte de estrutura desse alvo era só, que é só criar a unidade, então poderia ficar numa unidade só, que deveria ser o setor Y, mas não é assim que funciona.

Sósia (I): E não extrapola as atribuições de lá, não?

Serv 2 (I): Pois é, aí teria que haver uma modificação no regimento.

Esse servidor, então, afirma que essa atividade faz parte de uma competência formal da unidade da equipe e não há como se isentar dela, a não ser por mudança regimental, isto é, da prescrição (opinião que será retomada mais adiante). A interação entre planejamento e gestão de pessoas, na verdade, se constitui com uma arena de questões e conflitos para o Serv 2 no que diz respeito ao conteúdo de estrutura organizacional e as atividades que abrange. Os embates acontecem por vários motivos, apontados por ele ao longo de toda a sua participação nos métodos utilizados neste estudo. Um deles está ligado ao fato de pessoas poderem receber ou perder gratificações ou adicionais por serem, tornarem-se ou deixarem de ser chefes de unidade organizacionais e que isso envolve disputa política entre pessoas e setores, além de incrementos remuneratórios, resultando em pressas e pressões sobre o manejo do servidor dos procedimentos a ele atribuídos e que podem advir tanto das dessemelhanças entre suas ações e o *modus operandi* da gestão de pessoas, quanto dos "chefes" e unidades cadastrados ou a serem cadastrados. Mas ele segue sustentado pelo gênero, ou melhor dizendo, o que parece ser a fusão ou zona de interseção (intergênero) do gênero de sua profissão de origem, mais o que subsidia o planejamento e a gestão estratégica e ainda o que teve acesso via ingresso na atividade de estrutura organizacional (provavelmente inserida em um gênero vinculado à gestão de pessoas). Seguem algumas ilustrações dessa sustentação com as "dicas" que ele oferece à sósia (estão separadas, porque são respostas distintas a perguntas diferentes feitas por ela):

> Serv 2 (I): (...) Quando eles pedem pra criar uma unidade que não existe, aí esse é o momento que tu chega e "olha, olha aqui a situação de novo", aí sempre falando... Sempre pega esse momento pra falar, porque aí é uma janela de oportunidade pra tu dizer, "preciso que vocês (aqui ele inclui servidores parceiros da gestão de pessoas e superiores hierárquicos da sua unidade) falem com o gestor[42] pra que seja dada a

[42] "Gestor" está substituindo o nome de um cargo de alta hierarquia da Universidade.

importância da atualização do regimento". Esse momento é o importante, né? Porque quando tá tudo certinho, tu não precisa falar com ninguém, mas quando tiver essa lacuna, aí você fala... Sempre que tiver, você vai falando até que um dia possa acontecer o fato de haver uma conversa para atualizar um regimento.

Sev 2 (I): Toda vez que vier uma situação dessa, você fala com a unidade. Pode falar com a unidade. Você também tem uma prática de sempre mandar memos[43] dizendo, "olha, atualize o seu regimento". (...) Tu puxa aí, vamos dizer, cinco anos pra baixo, que é, na tua cabeça, um tempo assim, os regimentos que estão há mais de 5 anos sem atualizar, vai e manda o memo. Aí pede pra cada unidade fazer um texto diferente dependendo do tempo. Então, cada unidade você pode agir de uma forma diferente. Mas, infelizmente, nunca se tem um retorno.

Serv 2 (I): Olha, o que você não deve fazer é ceder à pressão, por parte de nenhum setor pra fazer algo que não é correto, entendeu? Você tem que dar as possibilidades de como se faz correto. Se eles forem pressionar muito grande, como a Universidade e o próprio Ministério de Gestão disse, a Universidade tem a liberdade de fazer, de gerir sua estrutura da forma que quiser, tem outras formas de se criar unidade, como é uma forma que a gente utilizou, que você poderá utilizar caso o assédio seja grande, que é uma autoridade competente fazer uma portaria criando unidade. Aí, o Ministério de Gestão aceita, sendo que isso não resolve o problema que é desatualização do regimento. Então, você tem que bater o pé, o que força às outras pessoas também a tentar outras ideias.

[43] Tipo de documento virtual que é usado nos sistemas da Universidade.

> Então, você tem que saber da informação. Quem sabe da informação, se está correta ou não, vai ser você.

Alicerçado por e apoiando o gênero em conversação com outros, o trabalhador vai dando "macetes", resoluções às indagações da sósia de como resolver os obstáculos que podem surgir na realização da atividade instruída, oferecendo saídas às "janelas de oportunidade" ou "lacuna". Ele estabelece parâmetros próprios como o tempo de 5 anos mencionado, bem como demonstra segurança nas suas escolhas mesmo que a realidade seja a de "infelizmente, nunca se tem retorno", baseado no saber da informação necessária à atividade, no domínio sobre o que está certo ou não, e garante a correção do que está sendo feito, uma condição primordial para a sua qualidade. As pressões são enfrentadas e resolvidas com conhecimento, oferecimento de "possibilidades de como se faz correto", alternativas encontradas na prática ainda que em último caso (vide exemplificação da "portaria"), enfim, com a firmeza de reconhecer o/reconhecer-se no trabalho bem feito.

São os saberes culturais, práticos do gênero, neste caso identificado como um intergênero, e submetidos à assinatura do trabalhador, ou seja, à sua estilização, que promovem a confiança decisiva enfatizada nas entrelinhas do servidor à sósia e que vão manter o seu poder de agir, inclusive, frente a demandas externas intensas, e a não sucumbência a desvirtuamentos graves do que considera como bem feito. A dinâmica envolvida no gênero do ofício — não sendo diferente para sua percepção como intergênero — é intensa e de âmbito psicológico e social, mas, excluindo sobrecargas e opressões, vai permitindo condições para a saúde do trabalhador e o trabalho bem feito, que acontece, segundo Clot (2012), quando os sujeitos alcançam os objetivos decididos por eles ou a eles conferidos, e com isso atingem um desenlace "defensável aos seus próprios olhos" (p. 4). Isso, para esta referência, presume que eles, tal qual a sósia entendeu como pano de fundo das instruções recebidas por Sev 2, possam julgar o seu

fazer e o dos colegas, pensar com eles acerca do significado dos seus atos, refletir continuamente a atividade individual e coletiva, desenvolvendo-a ou corrigindo-a quando preciso for.

Outro embate existente na execução da atividade sob orientação da IaS de Serv 2 diz respeito ao fato de que, em sua opinião, o trabalho poderia, por afinidade e concentração de logística, ser integralmente responsabilidade da outra unidade com a qual faz relação. Resgatam-se suas palavras da exemplificação já colocada anteriormente: "tô repassando essa atividade pra você, mas o ideal mesmo era que tudo fosse pra lá, não era nem que a gente tivesse trabalhando com essa atividade". Dessa maneira, ele discorda da distribuição de responsabilidades determinada pela prescrição e pensa a necessidade de mudança regimental, alterando as competências da outra unidade e da sua para que se reúnam todas as atividades do tema sob responsabilidade daquela, proporcionando para a outra área "ver o todo". Tal mudança na organização do trabalho implicaria em uma desoneração da equipe dos participantes, devido à diversidade de conhecimentos que isso implica para Serv 2 e para quem com ele atuar (assim ele orienta para a sósia e o Serv 3 é mencionado com a previsão de ser capacitado para dividir as ações) e considerando que a equipe é de planejamento institucional e a estrutura organizacional é uma área que envolve conteúdos específicos, além de abranger também a gestão de pessoas.

Apesar de a execução no campo híbrido ser bastante interativa e controversa, implicando ganhos das soluções dos conflitos, essa alteração do prescrito parece facilitar o domínio da atividade em si, ser mais coerente com a natureza da gestão de pessoas, que já o realiza em grande parte, além de aliviar a carga de uma equipe que precisa se apropriar de novos saberes formais e informais para realizá-la. Claramente, esse é um caminho — cujo gatilho pode ser a experiência de intergênero relatada por um trabalhador — a ser refletido institucionalmente, ouvindo todos os envolvidos, dando espaço para as argumentações e contra-

argumentações, com a finalidade de que a organização do trabalho possa ser repensada de modo a melhorar as condições para o trabalho e os trabalhadores, inclusive, para uma possível unidade centralizadora da atividade em pauta. É preciso que a instituição possa, então, conforme defende Clot (2010a), desenvolver habilidade social para implementar novas atividades ou reorganizar acertadamente as tarefas a partir da escuta desses e de outros dilemas, procurando manejá-los em conjunto. Com essas atitudes, a instituição se mantém também em movimento, contribuindo para o zelo do trabalho e dos seus autores, para fomentar o "desenvolvimento do ofício nos ofícios" (Clot, 2010a, p. 291).

Ainda se faz relevante retomar, em relação ao Serv 2 e à sua atividade referente a questões de estrutura organizacional, que foi possível identificar a dialética da convivência entre um certo nível de estresse e não prazer relatados (pontos de discussão da próxima subseção), mas também o encontro de saídas das controvérsias e a expertise adquiridas pelo sujeito, que considera seu papel laboral como bem feito, inclusive, porque estudou e se dedicou para isso. Posta à sósia essa realidade, em que o planejamento estratégico recebe novos saberes e interfere neles, a dinâmica da instrução fez o servidor (re)pensar sobre um suposto ideal e real do trabalho, ou seja, aspectos não concretizados e como ele poderia sê-lo, no caso por uma hipotética decisão de alteração na prescrição regimental. Dessa forma, a atividade está viva e é revivida pela IaS, que, além de promover toda essa análise, induz à reflexão acerca de melhorias para o exercício profissional da sósia (representante, em alguma medida, da atuação do servidor) e que estão discutidos na próxima subseção.

Por fim, algo em direção similar apareceu na IaS do Serv 4 na ocasião em que abordou o dilema que o intergênero e o trabalho bem feito juntos provocam: quando são adicionadas tarefas acessórias e de áreas diferentes e elas são bem desenvolvidas pelo servidor, "criando uma demanda" e fazendo com que ele assuma a frente de forma perene daquilo que não é trabalho principal, mas termina sendo incorporado à responsabilidade do sujeito e pode vir a

ser generalizada para toda a equipe. Na continuação, estão alguns extratos que representam essa experiência:

> Serv 4 (I): Eu acho que é importante, eu acho que é um processo que, muitas vezes, não é, não faz parte, vamos dizer assim, das prioridades da unidade. (...) Mas, apesar de não ser um processo tão urgente (refere-se ao processo de comunicação institucional sobre o qual fez a IaS), é algo que, quando você faz e quando você vê, em médio e longo prazo, gera resultados institucionais. Em termos de valorização da equipe, de visibilidade, visibilidade de resultados, em termos de chegar às unidades visualizarem a gente como unidade de referência. (...) Então, se você faz tal coisa, você vai ter que fazer de novo, senão, vai ficar uma coisa esporádica, né? Então, isso cria uma demanda, né? E, aí, você tem que ver que, de certa forma, isso não é uma atividade principal do seu cargo. Você tá fazendo para o extra, né? Só que o extra acaba virando principal, né? Então, isso é uma questão também, né?

Há a satisfação do que é bem realizado e é expressa a relevância dessa nova tarefa — no caso de divulgação das ações em mídias (comunicação institucional) —, inclusive, para o bom funcionamento geral do planejamento e como valorização de todo o trabalho e de seus autores e, nesse contexto, não só do trabalho de sua equipe, mas de toda a unidade hierarquicamente maior que ela integra, pois a comunicação promove a divulgação de todas as atividades dessa unidade. Entretanto, a tarefa pode trazer uma carga em demasia e a geração de mais cobranças com as quais o servidor tem que lidar. O intergênero tem como resultado o trabalho bem feito, mas com o risco de um acúmulo excessivo de atividades. O perigo, de uma maneira geral a partir do exemplo de Serv 4, de gerar mais obrigação permanente é também de gerar encargo pesado e nocivo, cobrando além do possível dos trabalhadores. Ademais de um

possível aumento quantitativo de atividades, o intergênero pode ainda dar lugar a uma confusão de ofícios, no sentido de o gênero "original" sucumbir a outro.

Nessa última situação hipotética e extrema, há uma mudança de gênero, não mais uma interseção dialógica com outro(s), o que faz com que a dimensão transpessoal do ofício seja quase ou integralmente substituída a ponto de impactar as demais dimensões em um movimento limítrofe que pode transmutar o sujeito de ofício ou o ofício no sujeito e, com isso, o fenômeno receber os contornos negativos de uma mudança violenta, desordenada, desamparada ou esvaziada de função, configurando-se o seu desvio e a precarização do trabalho. Em casos danosos, o intergênero deixa de adicionar riqueza a novas estilizações e refinamento do gênero principal para ser uma obrigação a mais e de outra ordem de trabalho, alheia ao ofício de origem e esmagadora deste em casos extremos em que as atividades, as normas e os saberes práticos vão se somando e levando o indivíduo a viver um outro ofício de fato, mesmo que de maneira caótica.

Com os exemplos trazidos, observou-se o que pode ser comum em outras atividades de outros ofícios e tem impacto favorável ao desenvolvimento desses: o gênero do ofício pode conversar com gêneros diferentes para melhor estilização e cumprimento da tarefa. Ou seja, o intergênero é um promotor da estilização, sendo uma possibilidade, ou até uma tendência, que ele promova o requinte ou o aperfeiçoamento dela. Uma outra decorrência a ser considerada é quando esse diálogo é levado às últimas consequências, mas com respaldo dos múltiplos coletivos e gêneros envolvidos em um processo histórico de construção repleto de elementos mnêmicos que foram adquirindo uma coerência e consistência próprias, e a zona de intergênero pode ir se configurando em um gênero e um ofício novos. Nenhum ofício surge sem amparo algum e uma possibilidade é que ofícios nasçam por meio de diálogos dialéticos entre culturas, histórias de ofícios já existentes, normas e práticas que, em interação, estilizam-se em grau máximo ao longo do tempo, em um desenvolvimento que culmina na produção de um outro

gênero e um outro ofício, diferentes, descolados dos demais, como uma novidade robusta que se caracteriza como, de fato, um gênero e um ofício novos. Dentro desse horizonte, uma consequência positiva do intergênero se configura.

Arremata-se que o intergênero pode ser entendido como a conversação entre gêneros diferentes, formando uma zona de interseção dialógica e dialética entre eles, que pode contribuir com um ou mais dos gêneros envolvidos, provocando estilização da atividade do trabalhador. Ele surge de uma necessidade sentida por esse sujeito e depende dos recursos que ele tem disponível. Pode ser mais ou menos perceptível e mais ou menos duradoura, dependendo de como vai ser realizada a atividade e do que ficará em suspensão no real do trabalho. Em que pese sua utilidade, lidar com ele possui riscos ao trabalho e aos trabalhadores, caso esteja inserido em um contexto precarizado, irrefletido pelos indivíduos e de excesso de demandas ou de exigências muito afastadas (cuja frequência, intensidade e durabilidade também poderão impactar, além do próprio sentido subjetivo produzido) do ofício principal dos sujeitos.

Dessa forma, mostra-se valiosa a oportunidade de pensar tanto sobre o intergênero quanto o que suas circunstâncias podem acarretar. Como decorrências deletérias, um caminho, assim foi discutido, é viabilizar ainda mais o direcionamento para a sobrecarga; outro, que pode ser simultâneo, é o fenômeno dar origem à captura do sujeito para um ofício distinto e, assim, ter como resultado negativo e extremo o desvio de função. Não obstante, existem as alternativas de vivências mais positivas, seja pela potência dada à estilização já referida, seja a oportunidade, apresentada anteriormente, para que o desenvolvimento de intergêneros possa atuar, ao longo do tempo, como gênese ou fomento da produção de novos ofícios. Acrescenta-se a esses desenlaces a possibilidade de iniciar uma transição de carreira de uma pessoa para outro ofício quando assim há o desejo ou a intenção, talvez percebidos ou assumidos pelo sujeito ao experienciar o fenômeno. Nesse contexto, diferentemente de um “desvio de função”, acontece uma transição consciente, voluntária e, realmente, completa para um novo ofício,

movida por sua escolha, provavelmente pensada e repensada, e não por um hibridismo caótico de gêneros, relacionado à exploração do trabalhador e do seu trabalho e às suas condições de precariedade e de precarização.

Embora tenham se mostrado dois "lados", positivo e negativo, essa separação é muito mais a favor da inteligibilidade do que a deliberação por uma dualidade absoluta, simplória, superficial e mecanicista. As consequências, bem como as circunscrições do intergênero, podem ser mais desfavoráveis e sofridas ou mais construtivas e saudáveis, capazes de serem mais estáveis ou transitórias, instaladas ou eventuais, mas não se entende que, como um fenômeno psíquico e social, possa ter uma separação integral e rígida entre seus bônus e ônus, mas se move em um contínuo de modulações com desenlaces incontáveis e valorações diversas de suas implicações em uma complexidade que comporta, a exemplo do que defendem Bendasssolli e Coelho-Lima (2015) sobre o trabalho informal, uma interação dialética entre sentido-significado, as tensões entre forças desagregadoras e mantenedoras dos sentidos em sua contínua vivificação e agitação pela atividade concreta.

A partir de todas as indagações, cogitações e ponderações que foram acontecendo, feitas pelos trabalhadores e pela pesquisadora ao longo da aplicação do método, e de todas as discussões, com seus sensos e dissensos, foram havendo as transformações no trabalho dos sujeitos. Ganha destaque a indicação de alguns caminhos institucionais que podem ser benéficos a todos e é o que será aprofundado a seguir.

5.5 Transformações provocadas pelas intervenções

Compete, ainda, apresentar o ponto alto da intervenção clínica, isto é, como ela foi aproveitada pelos participantes e por esse "trabalho sobre o trabalho", para usar um termo utilizado por um deles. Consoante toda a parte inicial debatida neste estudo e que o orienta, é

pertinente reassumir, notadamente embasado em Clot (2006a, 2006b, 2010a, 2010b) e Clot e Leplat (2005), que a abordagem de análise do trabalho pela Clínica da Atividade é, na verdade, uma coanálise, com atuação direta dos trabalhadores. Essa coanálise busca proporcionar a transformação da atividade, usando-a como um meio para o desenvolvimento do sujeito e do conhecimento. A transformação é desencadeada pela lida da atividade real e suas potencialidades de desdobramento pelo próprio trabalhador. O pesquisador/psicólogo é um mediador que usa procedimentos metodológicos indiretos e dialógicos intentando tornar o trabalho um objeto de pensamento para o trabalhador e propiciar para ele um diálogo consigo mesmo e com outros, estimulando o desenvolvimento de novas compreensões e formas de ação. Afinal, o desenvolvimento do sujeito, do pensamento e de qualquer atividade humana surge da interação e dos conflitos nela vividos, da dialética envolvida na confrontação de ideias e práticas. Então, uma perspectiva clínica na análise do trabalho é — desde que seja histórico-desenvolvimentista em uma posição firme da Clínica da Atividade como seu pilar (Clot, 2016) — um instrumento de transformação das situações de trabalho, sem se desgarrar do seu papel de produção de conhecimento (Clot & Leplat, 2005). Até agora, foi enfatizada a aquisição de conhecimento que este estudo proporcionou, chegou, então, o momento de dar visibilidade às possibilidades de potencial transformador que o método ofereceu.

Inicia-se dando destaque a uma transformação da atividade, que começou na IaS de Serv 1, sendo justamente sobre a atividade que estava sendo instruída por ele, e teve a consolidação da mudança atestada por esse servidor e pela equipe durante a continuidade dos encontros com os participantes. Durante a IaS, os questionamentos da sósia fizeram o sujeito observar o ganho na alteração de um aspecto dos documentos virtuais com os quais trabalha, e ela foi concretizada no transcorrer da Clínica, o que foi explicitado no último momento, como tendo sido uma consequência da coanálise efetivada no procedimento da instrução.

Para ficar mais claro, a atividade escolhida pelo servidor para instruir o sósia foi a mediação de uma reunião de monitoramento da execução de um plano institucional (aqui chamado Plano S). Os documentos virtuais mencionados são planilhas no *Google Drive* compartilhadas com outros setores da administração central. Essas planilhas são alimentadas pelos respectivos responsáveis dos setores, que são componentes de uma comissão e registram nelas as informações que compõem dados de execução do plano em questão. Cada responsável, antes da alteração engatilhada pela IaS, tinha acesso à planilha que lhe dizia respeito diretamente, podendo ser mais de uma. Nas reuniões de socialização, os responsáveis pelos diferentes setores e planilhas são convidados a apresentar o andamento de suas ações, mas, até o momento da IaS, só tinham acesso à sua planilha, ou seja, não conseguiam visualizar os outros resultados, a não ser na reunião de acompanhamento, que ocorre, periodicamente, a cada três meses. É função da equipe de planejamento, foco deste estudo, coordenar a gerência dos trabalhos do plano, no sentido de promover e mediar as reuniões de acompanhamento das execuções, criar as planilhas a serem preenchidas e realizar o monitoramento do registro das informações nelas, com a finalidade de consolidar os dados em documentos de prestação de contas para a sociedade.

Durante o procedimento da IaS, então, não sabendo do não acesso de todos em todas as planilhas, a sósia perguntou se os setores já poderiam ir à reunião com o conhecimento do que ia ser compartilhado ao consultar as demais planilhas. Esse questionamento fez com que os trabalhadores refletissem que a abertura desse acesso seria uma mudança interessante à dinâmica dos trabalhos de monitoramento, permitindo a consulta das realizações de qualquer área, a qualquer tempo, por todos que participam dessa atividade. Como não há necessidade de sigilo que fizesse com que os documentos precisassem ser mantidos fechados ou impedisse a socialização virtual deles, e percebendo o ganho no acesso livre aos registros por todos que participam da comissão, as planilhas foram abertas para todos esses participantes. Isso permitiu

uma maior democratização do acesso à informação entre unidades institucionais, provendo alguns horizontes de ganhos aos trabalhos da comissão. Estão entre eles: as possíveis consultas anteriores à reunião podem embasar de forma mais sólida e com mais detalhamento as discussões dessa ocasião; as unidades podem usar as planilhas das demais como espelho para o preenchimento, complementando dados e melhorando a linguagem; o acesso livre pode contribuir para maior e melhor integração dos resultados, processos de trabalho e das próprias unidades de maneira mais geral. Ou seja, os desdobramentos da alteração podem ser plurais e representam ganhos preciosos ao funcionamento da comissão, à execução do Plano S e, em última instância, à toda a instituição. A mudança foi sendo gestada ao longo do andamento da Clínica e explicitada no último encontro, o de fechamento da Clínica junto à equipe, quando o procedimento da IaS foi retomado e essa reflexão provocada na instrução foi lembrada.

Abaixo, está reproduzido o trecho da IaS em que essa reflexão da mudança se inicia:

Sósia (I): (...) E os participantes, que você acabou de dizer que é uma comissão que deveria ser mais integrada, eles são aconselhados, eu devo aconselhar eles, via o *WhatsApp*, ou nessa convocação, que eles, por exemplo, leiam tudo o que está no *Drive*, antes da reunião?

Serv 1 (I): Na verdade, cada um só acessa a sua pasta. (...) Talvez seja esse um ponto de melhoria. Que seja compartilhado com os demais. Todo mundo ter acesso a tudo. Porque o acesso...

Sósia (I): Eles não têm acesso a tudo?

Serv 1 (I): Não.

Sósia (I): Ah, eu pensei que todos os integrantes da comissão tinham acesso a todos os documentos do *Drive*.

Serv 1 (I): Cada integrante tem acesso ao seu, na época, ao seu plano de ação.

Sósia (I): Então, nem que eles queiram, eles não vão conseguir ler os dos outros...

Serv 1 (I): Não.

Após a finalização de todas as IaS, no segundo e último encontro de realização das instruções, os servidores foram indagados sobre como foi fazê-las e o assunto das planilhas do *Google Drive* é retomado pelos Serv 4 e Serv 1, que tinham realizado suas IaS no primeiro momento. Nessa ocasião, Serv 1 revela que, após participar da instrução, ficou pensando a respeito e ratificou o fato de esse tipo de método de análise do trabalho repercutir ao longo do tempo. Pouco antes, o Serv 4 também expôs que levou a reverberação dos encontros clínicos a outros momentos quando ele estava exercendo outras funções de trabalho, não vinculadas ao seu exercício profissional na Universidade. Segundo Serv 4, ele comentou, em outro espaço e função profissional em que atua, acerca da experiência pela qual estava passando e do quão interessante era a mudança de perspectiva ao falar sobre o trabalho nas condições analíticas que estavam sendo colocadas pela Clínica/pesquisa; o que também foi, explicitamente, ressaltado no último encontro do grupo, fechamento de todos os trabalhos, ao serem solicitados que avaliassem o processo, que ainda será retomado mais adiante.

A seguir, serão apresentados os fragmentos extraídos dos dois registros: o da finalização das IaS mencionado, em que estão as afirmações do Serv 1, do Serv 4 e um comentário do Serv 3, que complementa a percepção do método de Serv 4; e o do encontro de finalização geral, com a comunicação, feita pelo Serv 2, da abertura do acesso das planilhas, além da brincadeira de Serv 4 que explicita a intervenção do método e as transformações que ele pode promover, expressa na frase “a sósia está interferindo no objeto de estudo” colocada adiante:

Pesquisadora (I): Foi tranquilo pra vocês participarem da Instrução ao Sósia?

Serv 4 (I): A gente ficou com um pouquinho de... Como é que chama?... Não, eu comentei no espaço Z hoje sobre o seu caso. Não comentei especificamente sobre... Comentei que a aplicação da ferramenta que você tá fazendo com a gente é um processo

de autodiagnóstico e autoavaliação muito interessante. É um processo de *feedback* que a gente tá recebendo também, porque, ao descrever, a gente acaba organizando melhor as ideias sobre o que a gente faz, nossas limitações... Coisas que você vê assim, "cara, isso não tá legal. Isso não é bom". Sabe? Então, eu acho bacana. Serv 1, por exemplo, várias vezes falou assim "é, poderia".

Serv 1 (I): É, o negócio do *Drive* compartilhado ficou na minha cabeça.

Serv 4 (I): Entendeu? Eu acho que é um negócio bem interessante nesse ponto. (...) É bem interessante isso, menos complicado do que eu imaginava. (...)

Serv 3 (I): Essa situação é tipo uma provocação também.

Abaixo, há um trecho da afirmação da mudança do último encontro, o de fechamento de toda a intervenção junto aos servidores:

Pesquisadora: Como sósia, eu perguntei se todos não deveriam ter acesso aos relatos registrados no *Google Drive*...

Serv 2 (F): Ei, mas agora tem!

Pesquisadora: Agora tem?

Serv 2 (F): Agora tem.

Serv 1 (F): Agora é geral (risos).

Serv 4 (F): Essa sósia está atrapalhando o processo (em tom de brincadeira, com risos). A sósia está interferindo no objeto de estudo (risos).

Esse é um exemplo que evidencia, de forma objetiva, como o deslocamento do trabalhador para a posição de analista do trabalho pode favorecer alterações práticas na atividade, uma mudança em decorrência do método, percebida assim pelos trabalhadores. O ocorrido colocou os servidores em suspensão do papel de executores — porém sem abandoná-lo — e os reposicionou mais como analistas, por meio de um procedimento consagrado pela

Clínica da Atividade, o qual produz um trabalho sobre o trabalho, cujo agente é o próprio trabalhador. O exemplo de Serv 1 se mostra bastante simbólico da incitação do pensamento — por meio da provocação da tensão e do contraste entre as atividades externas realizadas e as psicológicas e acolhendo a discórdia —, iniciada pela auto-observação deslocada do método (Clot & Leplat, 2005).

De uma forma mais sutil, em outro momento da IaS de cada um, os sujeitos foram tomando consciência dos muitos elementos que compõem o real do trabalho de cada atividade a que a sósia era instruída a executar, na atuação de cada pessoa que supostamente seria substituída sem que fosse notada a substituição. O real apareceu como possibilidades de se fazer diferente: insistir em posições que tinham sido abandonadas, programar ações necessárias, pensar em substitutos de tarefas que ainda não o possuem, o que incorre em o servidor ter, por vezes, que trabalhar nas férias. Vislumbrar o que, no presente, não tem sido a escolha é movimentar o que está suspenso por algum motivo e reconsiderar as escolhas e os motivos delas, seus pesos, suas importâncias, até mesmo a existência desses motivos nas atuais circunstâncias (Clot, 2006b; Brandão & Lima, 2019).

Consequentemente, afasta-se da imersão da rotina, dos gestos e pensamentos automáticos ou mecanizados, dos padrões para um lugar diverso do dia a dia, que oportuniza um olhar com distanciamento e, a partir daí, é promovida uma oxigenação dos caminhos viáveis, é admissível o questionamento de certezas, é engatilhada a criticidade e a controvérsia sobre o que está posto. O que antes foi negado pode ser reconsiderado, e o que antes foi impedido pode ser reorganizado para uma nova tentativa. O real é investido de energia e recebe um vigor fundamental à expansão e à vitalidade do poder de agir, sendo essa dinâmica salutar tanto para o trabalho quanto para o trabalhador. Afirma Clot (2006a) que existe "uma equivalência entre 'atividade' e 'saúde'" (p. 105) e na atividade está o que foi feito e o que não o foi, há um sonho investido nela. Assim, investigar o que não foi realizado para restaurar o

possível da atividade, para observar e apresentar o que não é possível, mexe com a qualidade do trabalho, com a beleza do gesto bem feito, da coisa atingida, sendo essa uma experiência salutar de vivificação do vivido, do que não deve se abrir mão.

Um exemplo dessa mobilização reflexiva causada pelo método segue após este parágrafo. Nele, durante a IaS do Serv 4, é demostrada a importância de a sósia insistir na busca pelo atendimento de uma demanda — integração de um bolsista aos trabalhos — que, uma vez atendida, contribuiria com ações de comunicação institucional com a sociedade, também realizadas pela equipe e escolhidas por esse servidor para a sua IaS.

> Serv 4 (I): (...) E você não tem apoio, né? Tipo, "ah, gente, vamos divulgar isso aqui e tal", poxa, faz um texto básico aí, me dando a imagem. Então, é complicado, porque, se tivesse uma equipe, assim, se você tiver um bolsista, eu acho que ajudaria bastante. Um bolsista de comunicação para produzir um texto, para pensar também coisas, né? (...)
>
> Sósia (I): E como é que eu, Serv 4, faço pra eu conseguir esse bolsista?
>
> Serv 4 (I): Olha, você vai apresentar um projeto, que você já fez um rascunho e já tentou...
>
> Sósia (I): Então, eu tenho que insistir?
>
> Serv 4 (I): É, o ideal é insistir. O ideal é ir atrás, buscar mais, tal. Porque, senão, vai chegar em um ponto que você tá só divulgando, não tá conseguindo trabalhar mais nada. Aí, tem um dia, você tipo, "ah, eu tenho que fazer tal coisa, eu tenho que divulgar", aí você escolhe divulgar ou fazer tal coisa, então... É, vender a ideia pra ver se consegue um bolsista, seria o ideal.
>
> Sósia (I): Tá, e se for recusado, o que eu faço? Tento de novo, paro?
>
> Serv 4 (I): Bom, eu acho que continuar do mesmo jeito. Continuar do mesmo jeito, porque, se você parar, você vai se sentir mal por estar deixando de lado a comunicação, de ninguém mais fazer essas divulgações e tal, né?

Sósia (I): Mas eu continuo insistindo na demanda do bolsista?

Serv 4 (I): Eu acho que sim. Eu acho que é importante, viu? É importante.

No diálogo acima, percebe-se que as indagações da sósia recebem respostas que vão mobilizando uma ação ideal, "o ideal é insistir", algo provavelmente em suspensão até aquele momento no que diz respeito à intensidade, pelo menos, da insistência no atendimento da referida demanda. A orientação para a sósia ganha esse rumo, apesar de não ser algo que tem acontecido, porque o servidor entende que há um caminho "ideal", que precisa ser seguido na tentativa de evitar um fator complicador das atividades do sósia (que são as suas) no futuro, que seria ter de escolher para executar entre as ações de comunicação ou outras do planejamento. Assim, na IaS, aparece um encaminhamento que pode ter sido adotado — já que não houve menção de que o foi de fato — pelo servidor na sua prática em um momento posterior, pois foi identificado por ele como importante na orientação para aquela que deveria representar um sósia no trabalho. Nesse caso, ganha relevância a mobilização do real e a admissão de se pôr em prática uma ideia em suspensão que, por algum motivo, ainda não teria sido concretizada, mas, diante da cogitação, provocada pelo método, de um cenário comprometedor da dinâmica laboral, é lançada como algo a ser, realmente, feito.

É ainda pertinente destacar que o atendimento a essa demanda parece ser uma forma de prevenir uma circunstância precarizadora/precarizante do trabalho. A precarização ocorreria por causa do possível comprometimento futuro do trabalho mencionado, associado diretamente a uma sobrecarga, se as condições permanecerem as mesmas e houver aumento ou ampliação das tarefas de comunicação (deduzível da sua fala), as quais podem vir a dominar o tempo do trabalhador sem o suporte de um bolsista. A situação colocaria o servidor diante do dilema do que fazer primeiro ou até do que fazer, causando uma ineficiência obrigatória e preocupante ao próprio trabalhador, expressa já no horizonte hipotético, mas possível e esperado, relatado. Pela

via institucional, baseado em Reis (2019), é importante considerar o alerta do servidor e, assim, nas solicitações mais específicas e particulares de cada setor como é esse o caso, ir afastando, ou melhor dizendo, resistindo a precariedades estruturais e conjunturais de uma realidade gerencial, na qual a Universidade inevitavelmente se insere, e que leva o lema de máximo resultado com o mínimo de recursos ao ônus para o trabalhador.

Mais uma exemplificação de mobilização à transformação é a próxima. No diálogo, a sósia havia questionado como seria dar conta do processo de trabalho escolhido por Serv 2 — criação de uma unidade na estrutura organizacional da instituição — e obteve como resposta que, por enquanto, trabalharia nas férias se a demanda fosse urgente. A sósia, então, pergunta se não havia quem a substituísse no período de férias e teve a indicação de que treinaria o Serv 3 para isso, devendo pedir a um servidor de outra unidade o acesso do colega aos sistemas utilizados para dar conta dessa demanda de estrutura organizacional. Então, continua a interrogar:

> Sósia (I): E eu vou entrar em contato com o R pra fazer esse acesso do Serv 3 quando?
>
> Serv 2 (I): Peraí, tu tá me... (Risos).
>
> Sósia (I): Eu vou substituir você (risos). Eu não sei em quanto tempo, então, eu fiz essa pergunta.
>
> Serv 2 (I): Creio que, quando... Serv 3 tiver mais encorpado com a parte estrutural organizacional da Universidade mesmo, ele começa a ficar apto a poder trabalhar com o Sist. Org. Encorpado no sentido de aprender os processos... Ele vem aprendendo, você vem passando os processos pra ele de estrutura, mas é muito relacionado aqui do Sist. Adm., é outra atividade da parte de gerir estrutura organizacional. Após isso, quando estiver sabendo direitinho, aí vai pra essa parte do Sist. Org., porque um complementa o outro. Você saber do Sist. Adm. acaba sendo muito importante pra saber do Sist. Org., então são duas atividades que andam muito juntas até.

Sósia (I): Então, na verdade, vai caber a mim instruí-lo sobre o Sist. Adm. e, em seguida, sobre o Sist. Org.

Serv 2 (I): Isso. Sobre o Sist. Adm. ele já está sendo instruído. Você já está instruindo-o (risos).

Sósia (I): E daí eu vou instruí-lo no Sist. Org. para que haja essa substituição.

Serv 2 (I): Isso mesmo.

Sósia (I): Aí, eu tenho alguma previsão? Eu tenho algum horizonte de em quanto tempo eu vou fazer isso?

Serv 2 (I): A greve tem atrapalhado (a greve fez parte de um período de realização do método deste estudo), e o Serv 3 está com uma demanda muito grande com uma outra atividade, né? Então, tem perspectiva não. Só uma perspectiva, diria, pós-greve, pós-encerramento da Comissão A[44], que eu creio que tu poderias instruí-lo melhor para poder... E, depois que ele começar realmente a trabalhar com a estrutura daqui, porque deu uma pausa muito grande em demandas de estrutura organizacional com a greve, com as férias, parou bastante, então, ele precisa, ainda, aprender isso para poder ir para outra etapa de forma mais tranquila.[45]

Ao analisar essa sequência de questionamentos, observa-se o momento em que o Serv 2 percebe que a dinâmica está fazendo com que ele pense acerca de uma previsão para capacitar o Serv 3, com a finalidade de os dois trabalharem juntos mais diretamente na questão da estrutura organizacional. O Serv 2 fez uma pausa na IaS ao se dar conta que está sendo levado a planejar ou estabelecer um prazo para a sósia, que, possivelmente, também seria dele, dizendo: "Peraí, tu tá me...", e ri sem terminar o que estava falando. A sósia, assim, esclarece seu

[44] Abreviação do nome da comissão para evitar a identificação da comissão e do trabalhador.
[45] Na continuidade da interação, o Serv 2 explica que seria o Serv 3 a assumir a frente dessa demanda com ele, porque os outros dois servidores estão responsáveis por outras tarefas, e duas pessoas seriam o suficiente.

questionamento, expondo sua motivação, e, com isso, o trabalhador continua sua instrução e aponta para a sósia a execução de um planejamento, sistematizado ou antes ou naquela oportunidade, em relação a consolidar o Serv 3 nessa atividade junto com ele. Apesar de não ajuizar um tempo específico, o Serv 2 organiza um horizonte ao abalizar acontecimentos que favorecerão a inserção do colega na atividade e, dessa maneira, mitigar bastante o risco de se trabalhar nas férias em relação a essa demanda.

A instrução, quando coloca o trabalhador no papel de orientador de uma pessoa com a intenção de o substituir de maneira a tentar se tornar uma espécie de cópia dele no trabalho, provoca a movimentação de elementos subjetivos que estavam escondidos, adormecidos ou deixados de lado (Oddone & Re, 2018; Oddone & Briante, 2023; Clot, 2010a; Batista & Rabelo, 2013; Silva et al., 2016; Silva, 2017). A circulação dos componentes ideativos gera, por sua vez, a revisitação do sujeito a esses conteúdos, um novo ensejo à sua contemplação, o exame de sua pertinência e a adequação à realidade posta, bem como é um convite à sistematização do pensamento e ao planejamento. Assim sendo, o poder de agir pode reacender, ampliar-se, renovar-se e/ou energizar-se rumo a um pulsar que atribui, por conseguinte, vitalidade ao trabalhador e ao trabalho (Bendassolli, 2011; Bendassolli & Soboll, 2011; Brandão & Lima, 2019).

Sublinha-se que esses foram exemplos, dentre outros similares, da movimentação psíquica resultante dos procedimentos com esses trabalhadores, sendo que o primeiro — da IaS de Serv 1 — teve mudança real na atividade em si. Apesar de não haver a confirmação de que as alternativas pensadas na IaS foram levadas a cabo ao término dos encontros, no último momento especialmente (já, inclusive, abordado nesta subseção), tem-se depoimentos e análises interessantes a respeito de como foi vivenciar o método clínico e de como foi percebida a articulação subjetiva que ele provoca. Os servidores comentaram como foi participar de toda

a Clínica, incluindo a Oficina de Fotos e todo o processo. O Serv 4 declara o proveito para sua relação com o trabalho retirado da participação:

> Serv 4 (F): É importante... E é um processo terapêutico, né? Porque verbalizar, fazer com que a gente tenha que construir mentalmente e colocar pra fora o que a gente pensa, faz com que a gente organize melhor o que a gente pensa, né? E como a gente pensa. Tem coisas que não estavam tão claras, às vezes, na nossa mente, e, ao verbalizar e organizar, fica mais claro. A gente não para, às vezes, para poder ficar falando sobre os problemas do trabalho, né? Tipo, a gente não fica teorizando. Terminou o dia hoje, a gente não fica assim, "nossa, mas aquela reunião não fluiu, porque eu me senti de tal ou tal forma". Não, você sente. Então, eu acho que botar em palavras os sentimentos, as expectativas, os problemas, eu acho que ajuda a entender melhor. Eu gostei desse processo mais por causa disso.

Outrossim, o Serv 2 e o Serv 3 fazem sua avaliação geral e contribuem em um sentido similar ao do Serv 4, sendo o Serv 3 ratificado pelo Serv 4 no término de sua declaração:

> Serv 2 (F): Eu acho que a gente conseguiu ficar bem tranquilo para poder expor nossas ideias, né? A gente conseguiu ser sincero, né? Eu acho que ele gera reflexões para a gente ir melhorando. Acho que é a ideia. Para mim, o ganho maior foi esse... Gerar reflexões para a gente ir melhorando de alguma forma.
>
> Serv 3 (F): Foi bom, foi bem convergente... foi o ambiente que se teve para colocar as ideias, acho que foi bem... amigável, saudável, assim, acho que, pela equipe ser unida, acho que teve tranquilidade pra expor opiniões, né? E eu acho que aí facilita o fluxo das ideias. Então, foi tranquilo. (...) É legal até como forma de conhecer uns aos outros, assim, que a gente vai falando coisas, assuntos que a gente não fala... Por exemplo, a gente tá no trabalho, a gente vai falar da parte técnica do trabalho sim, né? "E aí, já revisou tal documento, por exemplo, né?". Mas, assim, botar a gente pra falar sobre o

trabalho, jogar luz nesse aspecto, e aí você começa a ver, “ah, eu concordo com isso”, “ah, é interessante esse ponto de vista”. Conhecer uns aos outros, assim, iluminar algumas questões, assim, né? Que eu acho que foi uma consequência imediata, assim. Enquanto a gente falava, a gente já ia desenvolvendo esse lado.

Serv 4 (F): Verdade.

O depoimento de Serv 4 atesta eficácia terapêutica e analítica dos procedimentos clínicos. O servidor descreve o processo clínico como um ato de “construir mentalmente e colocar pra fora o que a gente pensa” para “organizar melhor” o pensamento. Isso está diretamente ligado à forma como a Clínica da Atividade concebe a intervenção. Depreende-se de Clot (2010b) que a verbalização não é uma mera articulação de palavras, mas um trabalho. É um ato de exteriorização que permite ao sujeito se distanciar de sua própria ação para julgá-la e transformá-la, mobiliza a palavra interior, é o meio de interação e diálogo, é fala e escuta sua e do outro, portanto, há uma função criadora da palavra dos/nos sujeitos (Vygotsky, 2008; Clot, 2003, 2010b, 2014, 2016). Ao verbalizar o que estava “não tão claro” na mente, o trabalhador exerce seu poder de agir e se torna mais capaz de dominar e transformar a própria atividade. Afinal, “a palavra é feita para agir” (Clot, 2010b, p. 225), e o diálogo profissional é o meio, por excelência, para transformar uma situação, pois é no diálogo que o vivido se desenvolve e, dessa forma, continua vivo.

O que fica “sentido” e não verbalizado pode vir a se traduzir como sofrimento, porque, segundo Serv 4: “A gente não para, às vezes, para poder ficar falando sobre os problemas do trabalho, né?”, porém “você sente. Então, eu acho que botar em palavras os sentimentos, as expectativas, os problemas, eu acho que ajuda a entender melhor”; e afirma que gostou do processo “mais por causa disso”. O método clínico transforma esse sentimento mudo e inacabado em pensamento claro e linguagem, permitindo que o sujeito organize as contradições

do trabalho e encontre caminhos para resolvê-las. O não parar “para poder ficar falando sobre os problemas do trabalho” descortina a rotina, cujo automatismo dificulta ou até impede o debate coletivo. Essa é uma declaração que preocupa por apontar como o cotidiano pode estar atingindo o gênero do ofício, porque, para ele se manter forte, é preciso que as regras e os dilemas do trabalho sejam constantemente debatidos e atualizados. Na ausência desse espaço, o sofrimento e os problemas do trabalho se tornam assuntos suspensos ou meramente “sentidos” individualmente. Uma vez estruturado um espaço para o diálogo, o que foi proporcionado pelo método deste estudo, a função essencial do coletivo é reanimada e os trabalhadores podem comparar suas experiências, teorizar sobre suas dificuldades e construir soluções em conjunto.

O Serv 4 também afirma que o método é um “processo terapêutico”. Essa constatação ocorre pela percepção de recuperação da capacidade de agir, pela oportunidade de desenvolvimento. A saúde, neste contexto, diferente de ser a ausência de desprazer, incômodo e dor, é a capacidade de gerenciar os conflitos e as contradições do trabalho (Canguilhem 2001, 2009; Clot, 2006a, 2013; Oddone & Briante, 2023). O prazer que o servidor sente ao “entender melhor” é o prazer da inteligência em ação e da recuperação do domínio sobre sua atividade, que é a verdadeira finalidade terapêutica da intervenção e que nunca impacta só o trabalhador, mas também o trabalho e as instituições, empresas ou organizações (Clot & Leplat, 2005). A fala é, portanto, um endosso à defesa da Clínica da Atividade de que o trabalho não é só social, mas também uma questão psicológica, e que o método clínico é indispensável para transformar o sofrimento em uma ferramenta de análise e desenvolvimento profissional.

No que se refere à afirmação do Serv 2, ele também destaca a oportunidade de se desenvolver, “a gente ir melhorando de alguma forma”, por meio das “reflexões” geradas. O exercício reflexivo com tranquilidade, sinceridade e a exposição das ideias e dificuldades, julgando a própria atividade, são formas de autoconfrontação e de confrontação com os demais e peças-chave para o poder de agir. Essas ações são ferramentas, conforme Clot (2010a, 2010b,

2013), que permitem ao trabalhador conscientizar-se dos limites e das possibilidades de seu ofício para "ir melhorando" e, com isso, manter a saúde no trabalho.

O Serv 3 vai ao encontro de Serv 2 e fala sobre a tranquilidade na experiência e, ao referir o ambiente "amigável, saudável" e a percepção de que "pela equipe ser unida, acho que teve tranquilidade pra expor opiniões", sublinha a importância da segurança do coletivo ajudando a fazer da exposição de dificuldades um ato de inteligência coletiva, e não em uma vulnerabilidade individual. O gênero também está nas entrelinhas por ser ele, com suas regras de confiança e ética, que enseja a transparência e facilita o "fluxo das ideias". A fala ajuda a distinguir entre a rotina mais técnica ("revisou tal documento"), que auxilia as realizações práticas, e o debate mais amplo sobre o trabalho.

O método clínico é traduzido como uma mediação que age colocando a equipe "pra falar sobre o trabalho, jogar luz nesse aspecto", em uma ação de coanálise que "ilumina algumas questões", ou seja, torna visível o real da atividade, os dilemas, os saberes e as opiniões que não são falados, o que estava de lado, não realizado, mas presente no real do trabalho, para que o coletivo possa reconhecê-lo e agir sobre ele. O "conhecer uns aos outros" por meio do debate sobre o trabalho é vital para o ofício. A cooperação no trabalho real não se dá apenas pelo bom humor, mas pela capacidade de antecipar as ações do colega e de confiar em seu juízo, o que só é possível, de acordo com Clot (2008), ao se conhecer os diferentes pontos de vista e métodos, admitir as discordâncias, apropriando-se, cada vez mais, do gênero do ofício e ajudando a construí-lo.

Os depoimentos são exemplificações dos benefícios da análise do trabalho pelo trabalhador à luz da Clínica da Atividade, porque descrevem a experiência de participar de dispositivos clínicos (como a IaS e a Oficina de Fotos) como uma intervenção eficaz e que se destina a ser um espaço protegido para o debate. Os resultados são subjetivos e individuais (reflexões e mobilizações pessoais), mas também coletivo (conhecimento mútuo e iluminação

do trabalho). Os sujeitos atestam, então, que o método clínico é um dispositivo que transforma o que está silenciado ou em silêncio em ação e desenvolvimento, uma via para ganhos centrais na perspectiva da Clínica do Trabalho: o fortalecimento do coletivo e do gênero, da identidade profissional dos trabalhadores, a ampliação do poder de agir, o avanço na qualidade da atividade, o desenvolvimento do trabalhador e de seu trabalho (Clot, 2003, 2006a, 2006b, 2008, 2010a, 2010ab, 2012, 2013, 2014, 2017; Clot & Leplat, 2005).

Dentro das questões do método e seus procedimentos, é essencial fazer algumas considerações, especificamente, sobre a IaS. Ela, além de ter permitido alteração comprovada no exercício da atividade relatada por Serv 1, possibilitou a reafirmação de atos e posturas, a validação do que está posto, e isso também é significante. Analisar e confirmar uma posição ou decisão no exercício laboral por meio da IaS é acessar o real do trabalho e, observando-o, poder resolver, inclusive, que as opções não utilizadas podem continuar em suspensão, porque as opções vigentes continuam sendo entendidas como as que melhor se adequam no presente. É o que comparece de maneira representativa na instrução realizada pelo Serv 3 sobre a participação da sósia em uma comissão que ele integra, que, como já posto neste estudo, foi a atividade escolhida por ele para orientá-la:

> Sósia (I): Tem alguma coisa que eu poderia fazer nessa atuação do grupo de trabalho, mas que eu ainda não faço por algum motivo? E, de repente, pode estar nos meus planos vir a fazer?
>
> Serv 3 (I): Eu acho que você está... Você garantindo que está organizado e rodando sem deixar demandas pendentes, eu acho que você tá fazendo o que deve fazer. Não tem muito mais do que isso. Não é uma coisa que... Porque é um trabalho muito de começo, meio e fim ali. É uma comissão que tá participando... Então... Acho que não tem muito mais além disso que possa ser pensado pra rodar. Garantir que o modelo esteja rodando

> e que todo mundo esteja com as dúvidas atendidas e... Acho que isso basta, assim, pra esse trabalho.

Fica manifesto em seu discurso que "isso basta", que não havia precisão de modificações naquele momento, e isso também é valioso para o trabalhador e para o seu trabalho. O valor da Clínica está em expandir o poder de agir, oportunizar o novo, a criação, a criatividade, resgatar o não materializado, mas também oportunizar certezas, reafirmar alternativas, potencializar a consciência das escolhas. As duas direções acionam o coletivo, fazendo-o arrazoar, ativam controvérsias e contradições nele e em cada subjetividade envolvida, saem do trabalho real e colocam em evidência o real do trabalho. Assim, promovem vitalidade ao poder de agir, fortalecimento e desenvolvimento da atividade e do gênero.

O questionamento feito pela sósia (se haveria algo que não está sendo feito, mas que ela poderia fazer dali em diante) mostrou-se, como uma forma de estilização da IaS, uma ação interessante para garantir que o trabalhador, necessariamente, vai acessar o real, que este está em jogo, que está na pauta ideativa e será o mote do debate. A pergunta se tornou também valiosa nesse caso pelo fato de o servidor não ter demonstrado perspectiva de alteração do *modus operandi* repassado na IaS. Com o questionamento, a sósia afiançou o real no centro da interação e o sujeito pôde expressar de forma ainda mais explicada o porquê de não ser preciso modificações na conduta, comprovando sua segurança nas instruções que deu e, com isso, no que ele próprio vem realizando. Suas orientações, um espelho do que ele faz, conseguem garantir que "o modelo esteja rodando e que todo mundo esteja com as dúvidas atendidas", e, ao certificar isso, o servidor, ou quem o substitua, garante o bom trabalho, consegue dirimir questionamentos e dar soluções a eventuais problemas ao responder às dúvidas e atuar "sem deixar demandas pendentes". Incluir essa indagação na IaS mostrou-se como uma via oportuna e enriquecedora para a técnica, inclusive, em situações similares em que *insights* não

transparecem, pois permite mais um acesso ao seu surgimento ou, como foi a situação em foco, a ascensão da certeza no que foi posto.

Porém, houve o efeito de a pergunta engatilhar a revelação de algo que poderia ser melhorado, como aconteceu com Serv 2, ao orientar o processo de criação de uma unidade organizacional já referido antes:

> Sósia (I): Tem alguma coisa que eu poderia fazer e que ainda não é feita por algum motivo? Que, de repente, eu posso tentar como sua substituta?
>
> Serv 2 (I): Você poderia se comunicar melhor com A e L, do ponto de vista de fazer reuniões, para entender o processo de trabalho deles... Já houve tentativas, sendo que eles são muito atarefados, porque essas demandas que eles recebem de folha, de portaria, é uma pressa enorme, tem que ser tudo na hora. E, em duas vezes, eles, infelizmente, tiveram que desmarcar. Mas eu sugiro que continue tentando, porque entender o processo de trabalho deles, e eles entenderem o seu, pode aliviar um pouco, porque pode acabar levando a que eles mesmos digam para os gestores, "não, mas não é assim, a gente já sabe que não é assim". Porque eles enviam de uma forma errada, porque, às vezes, eles não entendem o processo de trabalho, né? Então, você tem que chegar para eles e dizer, "me explica o seu processo, eu explico o meu, vamos ver o que dá pra fazer juntos aqui pra gente não ter problemas".
>
> Sósia (I): E eu vou tentar isso em que momento? Tem um momento específico?
>
> Serv 2 (I): Não. Quando eles... O momento sempre é quando eles demandam você. Quando eles te demandam e você vê um negócio complicadinho, é só... "A gente tá precisando da reunião".
>
> Sósia (I): Ah, certo.

> Serv 2 (I): “Seria interessante uma reunião pra a gente discutir isso e aquele negócio, outra coisa que a gente deixou de discutir, porque não teve tempo”. Esse sempre é o momento ideal.

Nessa ocasião da IaS, mais uma vez, o Serv 2 aponta para a persistência em uma ação que, de acordo com ele, é relevante e sugere à sósia “continuar tentando”, como uma prática que o próprio repetirá. As tentativas que devem ser mantidas são indicadas por ele mesmo como já realizadas duas vezes pela sósia representando-o, mas não tiveram êxito. Daí, ele resgata esse tentar como elemento que ficou em suspenso no real do trabalho e, no momento, resgata-o para a sósia e para si, não exatamente como algo que ainda não foi feito — como direciona a pergunta —, todavia, como uma atuação, talvez descontinuada, e que pode retornar. Esse comportamento é o que levaria ao mote da resposta do Serv 2: melhorar o entendimento das atividades com os dois servidores mencionados de outras unidades, sendo que essa evolução ainda está pendente e se configura como um elemento de melhoria ao processo de trabalho em evidência que, inclusive, tem envolvida nele uma dinâmica de intergênero e sua complexidade, como já discutido na subseção anterior — o que torna ainda mais crucial o entendimento dos processos de trabalho pelas duas partes. Novamente, trabalhador e trabalho são beneficiados.

Para o Serv 1, no trecho que será apresentado a seguir, a indagação gerou o pensamento em torno de algo que é seu desejo, porém não está em seu alcance implementar, e isso fica translúcido, porque ele se confunde e usa o pronome “mim”. Para todos os participantes, houve a orientação da técnica para o uso da referência do interlocutor, ou seja, utilização de “tu” ou “você” e não do pronome “eu” nem de autorreferências. Contudo, o servidor se atrapalha e fala abertamente sobre si, e é interessante observar a mudança de referência e o retorno à orientação à sósia, em que se nota a alternância do sujeito entre o olhar deslocado de analista do trabalho e o olhar do trabalhador, tratando diretamente de si — uma variação de perspectivas que a

técnica impulsiona. O participante, nessa ocasião, expõe sua vontade de que o Plano S (cuja mediação de uma reunião foi o foco da IaS) fosse inserido em um sistema e tivesse um acompanhamento virtual e automatizado. Isso envolveria otimização do trabalho, ou seja, um incremento em sua qualidade, porém não depende do trabalhador, que é consciente da realidade e de suas atribuições.

Outra vez o real da atividade, suas possibilidades e impossibilidades, é acionado. Nesse caso, vale a pena rememorar, está compreendido o que é realizado, mas ainda o que se deixa de fazer, o que não se pode fazer, o que se tenta executar sem êxito, o desejo de realizar, o que se poderia ou se queria, o que se faz para não realizar o que é preciso, o que se faz sem vontade de fazer (Clot, 2006b; Silva et al., 2016; Brandão & Lima, 2019). Logo, o impedimento da atividade está em jogo e faz parte do real. Tal consciência é muito importante para que se entendam claras as responsabilidades, não se vislumbre um horizonte inalcançável pessoalmente e se impute uma cobrança injusta ou uma expectativa frustrante, sendo possível, sim, vislumbrá-lo e buscar, talvez, meios institucionais de alcançá-lo, tornando, com o apoio necessário e o direcionamento adequado, realizável o que foi impossível um dia. Eis a resposta de Serv 1:

> Sósia (I): Teria alguma coisa que eu poderia fazer a mais e por algum motivo eu não faço?
>
> Serv 1 (I): Não sei, peraí... Bem, existe um grande desejo de que as metas do plano sejam seguidas em um sistema. Então, essa seria uma grande melhoria, né? Porque, às vezes, o *Drive* não é... Assim, em um sistema de indicadores... automatizado. E, aí, isso iria otimizar muito o trabalho. Mas não é algo que dependa de mim. Na verdade, assim, pouca coisa depende de mim para... Pouca coisa depende de você. Você é um assessor. Você está ali tentando juntar partes de muitos trabalhos em uma coisa única. Então, é muito dependente do relato das pessoas, da participação das pessoas.

A situação do Serv 1 se assemelhou ao que ocorreu com o Serv 4 — e está reproduzido mais adiante. Inicialmente, o Serv 4 afirmou que não conseguia pensar em nada. Todavia, depois, pensou em vídeos que outras unidades divulgam apresentando seus processos de trabalho, mas, no caso da unidade hierarquicamente maior, onde está o seu setor, esse tipo de ação esbarra em pessoas que não querem ou têm vergonha de produzir esse conteúdo, isto é, há um obstáculo que não depende da atuação do trabalhador e, por conseguinte, da sósia. Ele até indica para a sósia pedir a participação/colaboração, entretanto, adianta que as pessoas não aceitarão. O servidor oscila: aparenta orientar a sósia a tentar, mas resgata que ele já tentou, então diz que ela deve pedir, só que há a previsibilidade no insucesso, pois conhece os sujeitos de seu ambiente laboral. Conhecendo-o, findou por ressaltar o que não se deve fazer independentemente da participação das pessoas, relacionado à produção do conteúdo da comunicação por não fazer parte do perfil geral da grande unidade, e, assim como o Serv 1, chegou a usar os termos em primeira pessoa, falando diretamente de si nesse momento. Observam-se as palavras do próprio servidor:

> Sósia (I): Tem alguma coisa que eu poderia fazer e que eu não faço? Que eu não irei fazer por algum motivo, dentro desse cenário que você me orientou, dentro dessas recomendações que você me deu?
>
> Serv 4 (I): Não me vem à mente agora não... Nenhuma coisa específica não, assim. Por exemplo, uma coisa que algumas unidades fazem é fazer os próprios servidores fazerem vídeos explicando as coisas, sabe? Tipo, vídeos curtos, né?
>
> Sósia (I): Explicando processos de trabalho?
>
> Serv 4 (I): É... Às vezes, aparece, sei lá, um servidor ou um técnico falando, “olha, aqui nós somos do setor tal, fazemos isso”. Como aqui nós temos muita dificuldade, as pessoas não querem fazer vídeos assim, então, é uma coisa que, provavelmente, eu não vou nem pedir para as pessoas. Já pedi, mas as pessoas têm vergonha e tal, né?

Sósia (I): Então, no caso, eu não devo pedir pra alguém fazer vídeo?

Serv 4 (I): Não, você vai pedir, mas as pessoas não vão querer fazer, é difícil, sabe? Não é muito característica da gente, não, sabe? Tipo, como algumas unidades fazem, que os próprios servidores falam em vídeo e colocam, "gente, hoje é o dia disso, venha pra cá". Não, não tem muito nossa característica, sabe? É, eu não sei, eu acho que fora isso, eu não lembro de mais nada que eu não faria, não. Como eu disse, evitar meme, evitar coisa que seja muito pessoal. Mesmo temáticas que são um pouco polêmicas, eu evito, sabe? É bom evitar, porque vai que fere alguém, gera alguma polêmica e tal, né? Então, melhor não.

A oscilação é interessante, porque expõe o raciocínio em prática e em voz alta do sujeito e como toda a complexidade do real é ativada subjetivamente com o procedimento. A controvérsia, fonte criativa que constrói a qualidade do trabalho (Clot, 2008; Coimbra & Barros, 2016), toma conta e leva ao debate intrapsicológico e, assim, abre espaço para novas saídas, para o refinamento da atividade e do gênero.

A troca de pronomes, retomando a temática, mesmo diante das recomendações no início da IaS, é sintomática do quanto o método envolve o conteúdo subjetivo do sujeito que realiza a instrução. A confusão involuntária parece demonstrar quase uma confissão dos comportamentos e pensamentos particulares e de componentes nem sempre acessíveis e/ou acessados, por vezes esquecidos ou negligenciados, sucumbidos, seja porque já foram negados, diretamente ou por meio de indícios juntados pelo trabalhador, e/ou porque foram e continuaram a ser negligenciados, que pode decorrer do impedimento e da negação sofridos ou imaginados, e/ou pelo atropelamento da rotina laboral sem espaços de discussão e respiro para a atividade.

Outro acréscimo bem-vindo ao procedimento da IaS (outra forma de estilização) foi perguntar a respeito do sentimento que a sósia iria ter ao atuar como o trabalhador que a instruiu. Esse encaminhamento na condução abriu um espaço direto de exposição das sensações e afetividades dos participantes, tendo sido feito com todos eles e gerado a expressão dos variados sentimentos pessoais, alguns negativos e contraditórios quando confrontados com a percepção de que executam um trabalho bem feito, presente em outros momentos.

É na aparição da contradição até do que é sentido que reside a preciosidade de entender que ela existe e tem lugar e apoio no coletivo, constituindo o real da cooperação similarmente ao real da atividade (Clot, 2008). É precioso permitir o falar sobre o que se sente e discorrer acerca das emoções, algo que não está no cerne das rotinas laborais frequentemente. O que é sentido nem sempre é dito ou evidenciado, pode "só" estar lá, mas não com chances de expressão e elaboração, nem com a consciência dos efeitos à saúde dos sujeitos e de suas atividades laborais. Um lugar privilegiado surge com o questionamento nessa direção e o real dos sentimentos — talvez, antes silenciados ou sem a imputação da devida importância — toma a frente e se faz notar, clarificar e, possivelmente, ressignificar. A necessidade desse lugar ainda se justifica na participação dos afetos dentro das atividades e do desenvolvimento humanos, no qual, obviamente, está o trabalho. Clot (2014) explica essa relevância das emoções e seu agir nas ações das pessoas tomando como referência a psicologia histórico-cultural na afirmação de que "a emoção de um sujeito é a antecipação sensível e corporal das ações sobre ele mesmo que estão implicadas na situação, um sinal interior sentido antes de qualquer apreciação racional" (p. 132).

Vale a exposição dos trechos que ilustram, de maneira mais direta, essa abordagem com todos os servidores nas respectivas IaS. Para contextualizar, o Serv 1 — que decidiu trazer à tona a atividade de mediação de uma reunião de um plano institucional (o Plano S) com unidades que executam as ações do plano — já havia abordado a dificuldade que sente em pedir

que todos preencham as planilhas de registro de execução no *Google Drive* sob responsabilidade dessas unidades. Na parte aqui recortada, infere-se que ele fez a relação dessa dificuldade com o que sente, no entanto, por meio da descrição de como a sósia vai se sentir.

> Sósia (I): Como é que eu vou me sentir nessa atividade? (...)
>
> Serv 1 (I): Você (risos)... Vai se sentir um pouco indignada, porque você vai ter um sentimento de que vai estar pedindo para os outros fazerem o seu trabalho. Você tem que... É um reforço muito grande que precisa fazer para as pessoas participarem, para as pessoas preencherem, não só preencherem, mas preencherem com qualidade os formulários. E aí, é como se você estivesse pedindo...
>
> Sósia (I): Tá. Aí eu me sinto indignada, porque eu estou, nesse momento, cobrando as pessoas.
>
> Serv 1 (I): Cobrando para as pessoas fazerem o que elas têm que fazer. Elas estão aqui para trabalhar. Então, a incumbência delas é essa. Você assumiu o compromisso de participar de uma comissão gestora e por que você não está fazendo o que você tem que fazer? Esse é o sentimento. E aí, assim... Depois de muito... de alguns anos já trabalhando nessa comissão, você já identifica o perfil de cada um também. Então, você já espera que fulano vai dar um trabalho a mais, que ciclano você vai ter que cobrar, que se envolve em muitas outras coisas e se atropela no registro e, às vezes, você vai precisar... Já houve momento de você precisar ir até a pessoa para que ela "dite aí, que eu registro".

O Serv 1 comenta a indignação que a sósia vai sentir ao ter que pedir para outras pessoas fazerem o que é de suas respectivas responsabilidades. O sentimento e a justificativa estão intimamente relacionados ao pensar que a ação de "cobrança" é desproporcional ("É um reforço muito grande que precisa fazer para as pessoas participarem") e não deveria acontecer, dado

que todas as pessoas têm seus encargos e obrigações e “elas estão aqui para trabalhar”. Além disso, a situação acarreta “um trabalho a mais”, ou seja, é apontada uma sobrecarga de um trabalho que nem era para existir, uma responsabilidade adicional, porque outros deixam de fazer o que é de sua alçada, aumentando, assim, o escopo de atuação de toda a equipe, que reconhece esse tipo de atuação em outros processos de trabalho ao longo da participação neste estudo.

O Serv 2, por exemplo, também comenta em outro momento, já explicitado neste estudo, o sentimento de desvalorização em reação ao seu trabalho por causa dessa necessidade de cobrar outros setores e profissionais. O trabalho de coordenação e mediação é considerado bem feito pelo trabalhador, entretanto, envolve práticas que poderiam ser evitadas se todos assumissem as recomendações que estão postas e já são conhecidas, de onde advém a indignação. Esse é um exemplo de que o trabalho, ainda que bem feito, comporta sentimentos variados e contraditórios, admite práticas desnecessárias, inadequadas, avaliadas como ruins pelo trabalhador, dentre outras contradições ou até paradoxos, porque — como já discutido tantas outras vezes neste estudo — a qualidade, assim como a saúde, não significa ausência do que é negativo, nem muito menos impõe, ausência de controvérsia, sendo ela elementar e fundante em todo o universo laboral (Canguilhem, 2009; Clot, 2006b, 2010a, 2010b, 2012, 2013).

No que se refere ao Serv 2, ele orientou a sósia acerca da criação de unidades no sistema oficial de estrutura organizacional. Na IaS, informou que isso envolve o cadastro e o registro da destinação de gratificações por exercício de funções de gestão e, quando falou a respeito do aspecto emocional, trouxe como sentimento da sósia, justamente, as nuances da delicadeza de se trabalhar com o aspecto de recebimento financeiro por parte de outros servidores (tema já abordado anteriormente). O trabalhador manifesta um misto de ansiedade e preocupação, já tendo, em outros momentos da dinâmica, falado em enfrentar algum nível de estresse e não ser

"muito prazeroso"[46], mas deixa claro que não há razão para desespero, pois esses sentimentos podem ser debelados pela certeza de que "tudo lá se resolve", pela autonomia que o sistema permite com "várias saídas pra se resolver as coisas", pela grande flexibilidade em se consertá-las na maior parte das vezes. Serv 2, diante dessas afirmações que indicam caminhos e resoluções da prática cotidiana, está bastante respaldado pelo gênero e pelo que está se chamando neste estudo de intergênero, e consegue, como instrutor, expressar-se para acalmar a sósia no que parece ser um acolhimento que faz a si mesmo quando se sente ansioso e preocupado (ou que fez a si, ou que faria caso se sentisse).

> Sósia (I): E... Para mim, como é que vai ser fazer isso? Do ponto de vista psíquico, emocional, subjetivo?
>
> Serv 2 (I): Olha, você vai ficar um pouco... É... ansiosa, né? Porque vem muita... Costuma vir... coisas um pouco urgentes, delicadas, porque, quando se trata de uma pessoa receber um dinheiro, funções gratificadas, adicionais por cargos em direção, que já é uma grana muito grande, então, vai ficar um pouco com ansiedade, vai ficar um pouco preocupada. Mas um negócio que você tem que saber é que, no Sist. Org., principalmente, a gente tem... tem uma facilidade de ter uma autonomia, a gente pode ter várias saídas pra resolver as coisas. Então, precisa entrar em desespero não, porque tudo lá se resolve. No Sist. Org., tudo se resolve, porque é o início de tudo, né? O que não dá é pra você manter algo errado, porque lá na frente é que vai gerar um problema, né? Mas aqui dá pra tu consertar muita coisa. Você fez uma proposta errada, você vai lá e apaga.

---

[46] Trecho presente na subseção sobre intergênero:
Sósia (I): Como é que eu, Serv 2, lido com essa atividade (...)?
Serv 2 (I): Olha... Tem... Assim, a pessoa vai se acostumando. Não se sente muito prazeroso em fazer, não. Mas é uma atividade que você tem que fazer, não adianta, está dentro da competência da unidade. O que você não pode fugir são das competências da unidade.

O gênero profissional, de acordo com o que Clot (2006b, 2010a), Osório (2010) e Rezende e Christo (2018) fazem refletir, é o que valida o fato de que o trabalhador pode e deve usar sua inteligência para encontrar "várias saídas" (criatividade) em vez de seguir estritamente o prescrito. Há liberdade de ação, "uma autonomia" sustentada pelo gênero, que estabelece uma cultura de tolerância ao erro e incentiva o aprendizado. Uma regra informal (parte do Gênero) é extraída: o erro é aceitável, contanto que seja corrigido e não gere problema futuro. Essa regra é vital, pois permite o poder de agir do trabalhador, que se arrisca a inovar e a tentar novas saídas, sabendo que existe apoio na correção, inclusive, porque a ferramenta, o sistema (provavelmente criado e desenvolvido por um coletivo), permite isso. A segurança de que "tudo se resolve" é uma conquista psicológica do gênero. Apesar da apreensão envolvida pelos fatores já mencionados e, em virtude disso, também surgir ansiedade, o gênero (inserido na dinâmica de um intergênero) profissional se impõe e funciona como um operador de saúde, pois oferece o apoio, a autonomia e a segurança (regra da reversibilidade) de que o trabalhador precisa para enfrentar os dilemas da atividade sem "entrar em desespero".

Já o Serv 3, que instruiu sobre o trabalho dele de apoio a uma comissão, pôde aproveitar o ensejo do questionamento para deixar explícito que acredita na utilidade da atividade. Desse modo, o sentimento da sósia é, justamente, esse e sente que está aprendendo e que gosta do que faz. A impressão é a de um trabalho prático, constante e útil, também sendo este o sentimento atribuído à sósia, segundo o servidor. Mais uma vez, o que aparenta é que o sentir da sósia é um espelho daquilo vivido pelo seu instrutor, e o mesmo deslocamento da análise da atividade propicia uma mudança de lugar ao analisar as próprias sensações e experiências emocionais, observando-as agora conferidas a outra pessoa.

Sósia (I): E aí, como é que eu me sinto fazendo esse trabalho?

Serv 3 (I): Você se sente útil, porque você tá fazendo uma coisa que tem um impacto, né? Primeiro que você tá podendo fazer coisas ali bem... bem práticas, podendo... criar

> planilhas, organizar documentos, atender demandas, então, assim, você tá sempre com alguma coisa pra fazer. Então, você se sente útil e fazendo coisas que você gosta, então... Acho que é esse o principal sentimento, tá fazendo uma coisa que você gosta, se sentir útil, aprendendo e conhecendo. Então, você tá gostando.

A utilidade e o impacto estão associados a um reconhecimento de si. O trabalhador se reconhece em sua própria atividade, porque percebe que ela tem um valor verdadeiro para a organização ou para a sociedade e, por meio de um grande propósito, tem valor para si mesmo. Esse reconhecimento intrínseco tende a ser mais robusto e menos volátil do que retornos puramente externos, a exemplo de recompensas financeiras ou elogios (Clot, 2010a; Bendassolli, 2012). Há um prazer do servidor, nesse caso, vinculado a usar suas competências para realizar a prática ("criar planilhas, organizar documentos, atender demandas"), para fazer algo de que gosta, uma atividade que parece estar alinhada às habilidades e aos valores do trabalhador e ao gênero/intergênero, alvo de discussão da subseção anterior.

A satisfação não é passiva: é o resultado da inteligência e do esforço em ação com fundamento no (inter)gênero, é gerada a partir do reconhecimento subjetivo da qualidade do trabalho, expressando o elo entre saúde e performance e a mediação do trabalho como um operador de desenvolvimento (Clot, 2012, 2013). Em outras palavras, o trabalho, manifesto na atividade, é um meio de reestruturação psíquica e cognitiva e é promotor de saúde quando permite que o trabalhador continue a se transformar, a adquirir novos conhecimentos e a aprimorar o gênero do ofício. Assim conclui o servidor: "Acho que é esse o principal sentimento, tá fazendo uma coisa que você gosta, se sentir útil, aprendendo e conhecendo. Então, você tá gostando". Em síntese, a fala ilustra que o trabalho, quando vivido com autonomia, engajamento e aprendizado, torna-se uma fonte de saúde, sentido e realização para o indivíduo. Quando se encaminha ao oposto disso, à estagnação psicológica, a precarização

toma o seu lugar (Clot, 2010a; Bendassolli & Da Rocha Falcão, 2013; Pujol & Gutiérrez, 2019; Da Rocha Falcão et al., 2020; Pujol & Da Rocha Falcão, 2021).

Similar ao Serv 3, na situação relatada na IaS pelo Serv 4, o sentir da sósia também esteve em torno do gostar da atividade, de "achar bom" fazê-la e de se identificar com ela. Rememora-se que o Serv 4 decidiu por tratar na IaS a atividade de comunicação institucional, em que se divulgam as ações laborais e são publicadas parabenizações aos servidores e alusões a datas comemorativas. Ele já tinha feito alusão, em outro momento da IaS apresentado na subseção sobre o intergênero, a "saber gostar" da atividade e "achar legal" o resultado. Na resposta a essa nova pergunta, ele adicionou a sensação de incômodo por algumas pessoas avaliarem esse processo de trabalho como "acessório", não recebendo "tanta importância", e também pelo fato de não ter apoio de setores que teriam suas ações divulgadas nem de um suporte, que seria advindo de um bolsista, o que também já foi alvo de discussão na subseção anterior. Mais uma vez, verificam-se sentimentos simultâneos e divergentes, como foi para o Serv 1, e que, possivelmente, já foram ou são experienciados pelo trabalhador instrutor da sósia. A interação e a provocação incitadas pelo método dão lugar ao acesso ao campo afetivo e à sua consciência e clarificação por meio do discurso, podendo proporcionar ressignificação, uma mobilização que está no âmago da clínica psicológica de uma forma geral e que se mostra presente também nas Clínicas do Trabalho.

> Sósia (I): E como é que eu me sinto em relação a fazer essa atividade geral de divulgação da pró-reitoria, essa que você escolheu para eu fazer?
>
> Serv 4 (I): Olha, eu acho que é bom. Eu acho que você vai gostar. Você gosta, você se identifica com isso. Só se incomoda um pouco quando... Ou alguns consideram atividades acessórias, ou seja, não dá tanta importância. Então, tipo, "ah, não precisa divulgar", ou então, "acho que é besteira". Ou então, quando você vai ter que fazer tudo no braço, sozinho: o texto, a imagem, tudo... E você não tem apoio, né? Tipo, "ah, gente,

> vamos divulgar isso aqui e tal", mas, poxa, faz um texto básico aí, me dando a imagem. Então, é complicado, porque, se tivesse uma equipe, assim, se você tiver um bolsista, eu acho que ajudaria bastante. Um bolsista de comunicação para produzir um texto, para pensar também coisas, né? Porque, às vezes, por exemplo, tem uma reunião aqui, aí você tem que lembrar de fazer o *print* da reunião, de lembrar de fazer um texto da reunião, e, às vezes, você tá muito ocupado com outras coisas, então nem... Nossa, cara, você acabou esquecendo de fazer o *print* e tal, mas, se tiver um bolsista, ele já vai participar da reunião, vai fazer a foto, já vai produzir o texto, quando terminar a reunião, ele já tá com o texto pronto, aí você valida. Tipo como ocorre, por exemplo, na unidade P[47], que tem dois bolsistas só pra isso.

Os sentimentos controversos de "gostar" e, ao mesmo tempo, ter "incômodo" refletem a experiência complexa de encontrar-se na realização da atividade e perceber a sua importância institucional (também já tratado antes) e de deparar-se com a questão da não ou pouca valorização de outras pessoas, que caracterizam a atividade como acessória, e da instituição, que mantém o trabalhador sem um suporte especializado (bolsista de comunicação). Esse suporte se mostra necessário à equipe em razão de a atividade, pela qual tem apreço, transitar em uma zona de intergênero, em que só o seu gênero e o seu coletivo não dão conta do refinamento da tarefa, o qual o servidor pensa ser relevante. É possível à equipe realizar bem a atividade, como ele o faz e instrui a fazer, mas com um horizonte de sobrecarga em função de todas as outras atividades, um suporte específico se faz necessário. Simultaneamente, convivem o prazer e o sofrimento em um paradoxo possível de uma realidade laboral. Clot (2012) ajuda a compreender o relato do Serv 4 quando afirma: "a ideia de que precisamos ser reconhecidos pelos outros para nos sentirmos bem é inegável, mas isso não basta: também precisamos nos

[47] Unidade externa à pró-reitoria em que o Serv 4 trabalha.

reconhecer"[48] (p. 6). Dito de outro modo, é fundamental o autorreconhecimento, mas, para sentir-se bem, o reconhecimento externo, aí materializado pelo atendimento à solicitação do bolsista, também tem sua contribuição, não sendo possível prescindir absolutamente dele.

Como já aludido, ao final da IaS e da Oficina de Fotos e planejado para ser mais um espaço gerado para as confrontações e reflexões acerca do trabalho, foi feito um último encontro de retomada do vivido e de fechamento da Clínica/pesquisa. Nele, os sujeitos foram provocados a refletir sobre as dificuldades apontadas no exercício laboral, os impedimentos mais recorrentes e os caminhos de resolução dessas questões ou de minimização delas. Os participantes tinham a liberdade de pensar as soluções como advindas de elementos ou pessoas externos à equipe ou serem dependentes de sua atuação como coletivo.

O coletivo, mais uma vez, mostrou-se em ação e um trabalhador assumiu o lugar, diante da dinâmica interna específica desse coletivo[49], de responsável por uma ação importante junto a instâncias superiores: "Mas, talvez, caiba a mim tentar essa aproximação maior, tipo, insistir mais". Um *insight* que pode transmitir uma ampliação intrassubjetiva do poder de agir do participante, que aumenta sua apropriação do prescrito e do gênero em sua atividade, beneficiando a si, sua autonomia, seu trabalho, seu coletivo e o próprio gênero.

Entretanto, mais uma vez, aparece o tema "insistir" em uma solicitação de apoio hierárquico institucional, também abordado pelo Serv 4 na demanda relacionada ao bolsista. É interessante se deter um pouco mais sobre essa temática. A insistência, em ambos os casos, pode ser uma extensão do poder de agir, mas também pode ser uma tentativa de compensar, ao custo da própria saúde, a insuficiência organizacional em cumprir algumas de suas funções. Inclusive, pode ser que as duas representações sejam verdadeiras e coexistam, porém, se for

---

[48] Tradução livre, por parte da autora, do original em francês: "L'idée que l'on a besoin d'être reconnu par autrui pour se sentir bien est incontestable, mais cela ne suffit pas : on a également besoin de se reconnaître soi-même".
[49] Não é possível descrever mais detalhes, porque eles exporiam os servidores.

esse o contexto ou ele disser respeito à segunda situação apenas, tem-se uma condição de precariedade/precarização para os servidores.

Nela, por causa da falha institucional, os trabalhadores precisam fazer movimentos compensatórios como "insistir" mais, o que exige mais esforço, maior gasto de energia, aumento do trabalho e sem a garantia de sucesso. Pode-se entender que essa insuficiência organizacional advém de como está posta a organização do trabalho e suas nuances, como, por exemplo, a admissibilidade da invisibilidade ou desvalorização dos servidores técnico-administrativos, por parte da instituição, sentida e aqui retratada pelos participantes, o que, talvez, faça com que suas solicitações, reinvindicações e opiniões fiquem em segundo plano ou não tenham prioridade. Outra possibilidade, que não anula a primeira, é a própria organização do trabalho em nível global, associada ao neoliberalismo e a como pode ser expresso o gerencialismo nas empresas e instituições, levando à diminuição de recursos estatais e ao prejuízo das condições objetivas dos serviços públicos (Paulani, 1999; Laval, 2004; Souza Filho, 2009; Ferreira, 2013; Onuma et al., 2015; e Melo, 2022). Vale recordar o que Clot e Gollac (2014) afirmam e já foi mencionado na subseção anterior a respeito de que a organização do trabalho pode ser nociva ou protetora aos trabalhadores, o que depende tanto dos recursos físicos e materiais disponíveis, quanto dos fatores psicossociais que interagem com a subjetividade dos indivíduos.

Ao final, ainda foi defendida pelo Serv 4, sem nenhuma objeção ou crítica dos demais, uma ideia referente à necessidade de momentos de análise da atividade dentro das várias unidades e equipes, incluindo chefias, que podem pensar, conjunta e democraticamente, o trabalho, simbolizar a valorização da voz e da vez dos trabalhadores e do seu poder de agir. Dessa forma, ajuda-se a firmar e a nutrir o autorreconhecimento, os coletivos e o(s) gênero(s), o que está intimamente relacionado ao trabalho bem feito, com a saúde dos sujeitos e com ganhos institucionais por conseguinte. A ideia pode ser encontrada na exemplificação a seguir:

Serv 4 (F): (...) A gente precisa ter a integração com as outras unidades, e é, sem dúvida, que, se você sente que pertence a um grupo aqui, mas pertence a um grupo maior ainda, você, seu trabalho... Se você vê nos corredores pessoas que você se identifica, aí isso é outra energia que vai te reabastecer.

Serv 3 (F): Potencializa, né?

Serv 4 (F): Potencializa. Se você, por exemplo, percebe que o seu trabalho é visto, valorizado, recompensado, isso é outro aspecto que vai retroalimentar a energia. Se você percebe que você tem liberdade de falar com o seu gestor e o seu gestor, por exemplo, está aberto para discutir o seu próprio trabalho, o trabalho com você, isso vai realimentando. Então, a gente tem vários pontos que precisam entrar com energia para que o nosso trabalho continue tendo propósito e tenha energia. Então, a gente precisa ir melhorando nesses aspectos, sabe? Aqui, na Universidade, eu percebo... não é só aqui não, em outros lugares, o pessoal fica muito preocupado com a perfumaria. O nome que é chamado no RH[50] é o ofurô corporativo. (...) Então, a gente é muito preocupado com esse aspecto que não mexe na profundidade da questão, que é o trabalho em si, é o que você faz, é o propósito etc. (...) O que me motiva mesmo aqui é o quê? São as pessoas, o nível de integração, o meu propósito, o que eu posso transformar e o que eu posso gerar de impacto na sociedade. Se não mexer nisso, você pode ter balé de treinamento, estourar balão, você pode ter divã aqui, você pode ter fotinha do servidor... Não vai ser suficiente pra reabastecer a energia, não vai ser suficiente. Por isso que eu acho que é importante o que você disse, falar sobre o trabalho, discutir sobre o trabalho, descobrir o propósito do trabalho, melhorar o trabalho... Isso faz com que você possa ter outro aspecto que possa estar sendo reabastecido, não é? Eu acho.

[50] Sigla para Recursos Humanos.

A fala do servidor, dessa maneira, toca no que é, para a Clínica da Atividade, no esteio de Clot (2010b), o intuito genuíno de uma psicologia do trabalho: ouvir o desgosto e a inquietação dos trabalhadores, retomar o vivido, para reciclá-lo pelo indivíduo e, nesse processo, transformar a situação profissional. Não se deve tentar fazer o trabalhador suportar o insuportável usando seus recursos pessoais, mas usar os seus recursos pessoais para, como defende o trabalhador em foco, "discutir o seu próprio trabalho" juntamente com seus pares, superiores hierárquicos e toda a organização da qual fazem parte, e mudar a situação que deteriora a saúde. Segundo os dizeres de Serv 4, qualquer outra medida que não mexa "na profundidade da questão, que é o trabalho em si", por mais bem intencionada que seja, não resolve os problemas, "não vai ser suficiente pra reabastecer a energia".

Organizar institucionalmente grupos e espaços com esse propósito pela gestão de pessoas e pela psicologia que atua dentro dela junto aos trabalhadores parece ser uma medida promissora para o bom/bem fazer do trabalho e de quem o faz, a exemplo de outras tantas experiências que também mostraram os benefícios desse tipo de intervenção em diversos contextos e seus sujeitos — alguns desses estudos, já citados aqui, são os de Osório (2010); Osório et al. (2013); Alves e Osório (2014); Barros et al. (2014); Coimbra e Barros (2016); Silva et al. (2016); Silva (2017); Andrade (2018); Conceição e Santorum (2018); Brandão e Lima (2019); Conceição (2019), Aguiar et al. (2023), Batista e Clot (2024). Uma Clínica do Trabalho formalizada como via a ser utilizada pela instituição por meio da Clínica da Atividade é um instrumento para restaurar ambientes laborais, buscando a reabilitação da função ordinária do trabalho, usando o que há de mais valioso e eficaz para resolver os problemas dele, que é promover a redescoberta do recurso interno do meio profissional considerado (Clot, 2006a).

Foi também idealizada uma proposta que, provavelmente, traz um benefício importante para a instituição: pensar sobre o que embasa oficialmente a gestão estratégica a cada mudança de gestão na reitoria. Segundo esse coletivo, é preciso que, periodicamente, a estratégia

institucional possa ser revista de maneira aprofundada e democrática e que decisões (mesmo que seja pela não alteração) sejam tomadas a partir dessa revisão, a fim de que se abram janelas de ajustes de normativos, de planos e políticas institucionais, já que a realidade é mutável e o que foi idealizado em um dado contexto pode não mais servir em caso de alteração do cenário, bem como novos processos de trabalho vão surgindo ou se alterando sem que haja registro oficial. Assim, seriam revistas a estratégia e as prescrições de forma geral, com a finalidade de que os documentos estejam atualizados com as práticas e possam também dar norte a elas. O assunto é bem exemplificado no diálogo a seguir, que é, inclusive, a continuação do trecho apresentando anteriormente, e Serv 2 coloca uma ideia pensada por ele:

> Serv 2 (F): Acho que tem que ter algo que... Eu mesmo já tinha até colocado pra dentro, eu até assumi algumas modificações já, mas muito para nos dar mais segurança, tipo... A gente trata de Tarefa S, né? Não está nas nossas competências, mas a gente já tomou conta. Então, tem que deixar claro que a gente trabalha com Tarefa S. Outra questão, uma parte que o Serv 4 demanda muito o tempo dele é a questão de comunicação, que fique claro, tem que ter, pelo menos em alguma coisa ali (nas competências regimentais), que faz essa parte da comunicação.
>
> Serv 4 (F): Humhum.
>
> Serv 2 (F): Aí, outras questões que a gente colocou nas competências lá que a gente ia tentar contribuir mais com o Plano I, só que a gente não conseguiu avançar tanto. Talvez, teria que fazer uma revista ali, ou tirar, ou de fato conversar com a comissão responsável e ver a viabilidade de como é que a gente vai contribuir com Plano I, porque a nossa contribuição... Agora está melhorando, porque a gente está trazendo um módulo para o sistema de indicadores, mas, antes disso, a gente não contribuía em nada, né? Do ponto de vista de Coordenadoria com o Plano I, não tinha essa contribuição. Então, é algo que tem que ser revisado mesmo. (...) Porque, quando a gente vê estrutura organizacional,

tipo, se tu mudas tua estratégia, tu tens que mudar tua estrutura, né? Então, tu refletes, mudou tua estratégia, vamos refletir isso na tua estrutura organizacional. Aí, tu passas cinco anos de gestão, tu estás usando a mesma estratégia? Dificilmente, a pessoa tá usando a mesma estratégia. Mas, aí, o cara não quer refletir na estrutura. (...) E isso, eu acho que gera um problema — eu refletindo —, gera um problema até de assédio moral, porque você fica muito refém do que o gestor possa te dar de atribuição, né? E aquilo que está posto no documento, você fica ali, "olha, mas eu só faço isso aqui". "Não, mas está desatualizado, você tem que fazer". Pô, mas era para atualizar aqui, porque isso aqui era para ser nosso guia. Aí, o que acontece? Se a Coordenadoria X não consegue ter braços pra contribuir lá fortemente com a Comissão A, demanda um servidor aqui. A Coordenadoria X não consegue contribuir fortemente com a questão de comunicação e da Tarefa Y, demanda todo mundo aqui. E vai trazendo isso, né? É um problema. (...).

Serv 4 (F): Faz sentido. Nesse ponto, faz sentido, porque eu estava pensando muito nas nossas atividades internas, mas, aí, quando você vê a implicação disso com outras unidades, aí você realmente percebe que há essa invasão, ou o que é a sua missão realmente... é verdade.

Serv 3 (F): Eu lembrando que... Você falou da entropia, e ele falou isso, uma coisa vai gerando outra e vai gerando crise, não sei o quê... Vamos dizer, uma entropia administrativa vai acontecendo, e...

Serv 4 (F): Exatamente.

Serv 3 (F): Aí, depois para você fazer soluções, assim, rasas, que não é... Você tem que ir lá no regimento, você tem que discutir o papel das unidades e tudo mais, enfim, acaba ficando muito mais profundo.

Serv 2 (F): Humhum.

Serv 4 (F): É verdade.

Serv 3 (F): Mas, aí, tem que ter essa disposição pra você acessar essa discussão mais profunda.

Serv 4 (F): É verdade. Perfeito.

(...)

Serv 2 (F): É, eu estava falando com o Serv 3 que era para a gente ter um manual de organização, mas isso aí teria que fechar com o reitor e ele teria que ficar... (...) A meu ver, passaram quatro anos, você tem que, pelo menos, discutir se vai ser revisado ou não o regimento, pelo menos... Cada fim do Plano de Gestão. Aí discutem se vai se atualizar a estrutura ou o regimento... Aí, se os Conselhos Superiores da Universidade decidem que não, não precisa, beleza, não atualiza. A gente tem uma estrutura colegiada pra isso. Mas, pelo menos, que seja posto em consideração. O problema é que não tem nem isso.

Serv 4 (F): Eu gostei dessa proposta de mudança periódica a cada quatro anos, acho legal, porque... ou pelo menos revisão, não é mudança, é revisão. Pode ser que, depois da revisão, você veja que não precisava mudar nada. Mas, por exemplo, se você pensar em quatro anos, o que já deve ter entrado de coisa nova na Universidade...

Serv 2 (F): Muda muito!

Serv 4 (F): Riscos, governança, integridade, continuidade de negócios, Plano S, por exemplo. A gente pegando um monte de coisa do Plano S, sendo que a gente não é o responsável pelo Plano S, é a Superintendência I, teoricamente, seria a Diretoria M (nome de subunidade da superintendência citada)...

Serv 3 (F): Estrutura mesmo.

Serv 4 (F): Estrutura... Inteligência Artificial chega aí, por exemplo, e quem é o responsável pela Inteligência Artificial aqui na Universidade? “Ah, não, é a Superintendência W”. Aí o cara, “não, não é a Superintendência W, é todo mundo aí”. Sei lá! Começa a pensar assim que...

Serv 2 (F): Humhum.

Serv 4 (F): Por exemplo, a gente teve aquele problema com o setor Z, que o setor Z, muitas vezes, estava fazendo atividade de planejamento estratégico, coisa que tá nas nossas atribuições, né?

Serv 2 (F): Sim.

Serv 4 (F): Então, não é só mudar a norma, o regimento, o estatuto, o regimento interno... Mas é aplicar o regimento interno. É aplicar, porque você pode ter lá que a nossa unidade é responsável por gerenciar o planejamento da Universidade e chega outra de fora e toma de conta. Então, é alterar e aplicar realmente. (...) E desde que essa revisão fosse uma revisão que fosse baseada em critérios técnicos.

(...)

Serv 1 (F): Eu concordo também em associar a questão da periodicidade do Plano de Gestão, até porque é um momento de revisão da própria estratégia. Então, é válido que se vejam as estruturas para isso. Acho, sim, que é um intervalo bom.

Serv 2 (F): (...) Acham que não é importante, mas é muito importante, porque tudo começa da estrutura. É ali que vai formar o teu trabalho, o trabalho dos servidores, é ali.

Assim, um espaço de discussões e análises poderia se abrir para uma revisão da estratégia e de como geri-la a cada novo ciclo de eleições e de prováveis modificações nas pessoas que farão a gestão universitária ou irão nela intervir, no ambiente interno à instituição (gestores da própria Universidade) e no externo a ela (alternância do governo federal com as eleições por exemplo). A gestão estratégica, então, ganharia um lugar para a performance dialógica, para sua avaliação, sob olhar crítico de todos que a fazem e mediante dialogicidade e abertura ao confronto, o que poderia concretizar uma modificação de rumos ou ratificar a manutenção deles.

Essa é uma maneira de colocar o intergênero em pauta e outros assuntos que podem vir a emergir no decorrer dos confrontos dialógicos e dialéticos, garantindo um espaço institucional cíclico de debate, inclusive, sobre a pertinência das atividades que estão sendo realizadas nos setores e pelos trabalhadores. A primeira fala de Serv 4, sobre a implicação das atividades da equipe com outras unidades e a percepção de que há uma "invasão" de atividades, é uma demonstração da necessidade em se debater o trabalho, as atribuições e competências de pessoas e setores e analisar as interações e "invasões". Talvez, não no sentido de pôr um fim a todas elas, porque a realidade, na sua complexidade, admite-as como um mutualismo[51] laboral e de gêneros profissionais, mas como uma maneira de compreender qual sua funcionalidade e seus prejuízos e organizar para minimizá-los e administrar os intergêneros de modo salutar para as pessoas e seus trabalhos.

Clot (2010a) aborda o valor do movimento de gêneros no ofício e o quanto isso pode ser proveitoso, especialmente para a dimensão impessoal. Na afirmação do autor, pode se entender o vislumbre do que aqui foi chamado de intergênero e da possibilidade de se alterar a prescrição a partir do vivido, de como ela pode passar por requintes com alterações proveitosas com a "crise" e "a entropia administrativa" (onde pode se ler controvérsia) postas em pauta pelo Serv 3. Segundo esse servidor no diálogo, a "crise" e a "entropia" referidas devem ser resolvidas (ou acalmadas momentaneamente, porque a harmonia definitiva é nociva) pela análise de quem faz o trabalho, discutindo o "papel das unidades" de maneira profunda a partir dos documentos (ele cita o regimento) e sem "soluções rasas", mas com "disposição pra você acessar essa discussão mais profunda". Assim é defendido por Clot (2010a):

> Vários gêneros profissionais podem convergir no âmago do mesmo ofício e, até mesmo, estar em conflito entre si. É ali o que mantém o ofício com vida, conferindo-

[51] Relação ecológica em que duas espécies diferentes interagem e se beneficiam mutuamente. O conceito é usado aqui como analogia.

> lhe um alcance geral em devir. Nem por isso o ofício "em geral" se dissolve em qualquer uma das realizações genéricas que atravessa; pelo contrário, ele se refrata em tais realizações e pode depreender-se delas. O ofício impessoal pode sair engrandecido e retocado no decorrer dessa transposição, tanto dos gêneros transpessoais, quanto das atividades pessoais e interpessoais. (p. 294)

Entretanto, seguindo essa referência, isso acontece se houver oportunidade de serem revistos os mecanismos, muito frequentemente despercebidos, do desenvolvimento do ofício na atividade. Esse reencontro se dá pela via do real da atividade, da dialogicidade, do confronto e das deliberações conjuntas. Ainda que não haja alteração, a discussão não se perde, pelo contrário, agrega valor à essa perenidade. Nesse caso, uma escolha consciente e fundamentada no debate, que mobiliza os trabalhadores da instituição, promove a troca, o compartilhamento de ideias e opiniões, a argumentação e a contra-argumentação de propostas, a controvérsia, a movimentação do real do trabalho, juntamente com a respiração dos gêneros profissionais em questão e de suas zonas de intergênero, dando dinamicidade a todo o ofício envolvido com todas as dimensões — pessoal, impessoal, interpessoal e transpessoal.

Vale a pena colocar uma lupa sobre o âmbito impessoal, neste caso, como sendo um destaque de tal ação, pois essa proposta institucional sugerida pela equipe envolve um olhar direcionado às políticas, aos planos, aos regimentos, às resoluções e aos documentos da instituição, que embasam as ações laborais em seus vários níveis. É interessante observar que a ideia, uma vez concretizada, causaria flexões não só de um gênero, mas de vários envolvidos na Universidade e, notadamente, de seus embasamentos mais formais, que dizem respeito às prescrições, já que as orientações oficiais constam nesses registros escritos e aprovados em vigência na instituição. O valor da prescrição está em fornecer o enquadramento e a direção iniciais para o trabalho, comunicando o que é esperado do trabalhador, por exemplo, em termos

de resultados e métodos. Sem ela, a atividade seria amorfa e caótica, como afirma Serv 2: "(...) tudo começa da estrutura. É ali que vai formar o teu trabalho, o trabalho dos servidores, é ali".

Com a abertura de um espaço próprio de análise, esses documentos podem ser revistos, colocados em confrontação com as demais dimensões dos ofícios, com o trabalho realizado e com o real do trabalho, e alterados ou não. Porque, enfim, é preciso que haja organização e coerência das orientações oficiais com o trabalho para que possa funcionar como um ponto de partida válido para a atividade, sem perder de vista que elas são, também, o limite que o trabalhador precisa constantemente ultrapassar e transformar e que a prescrição é, essencialmente, incompleta. Apesar de ser preciso o esforço na adequação da prescrição como um pilar, sua sustentação nunca é suficiente ou perfeitamente adequada para o trabalho real (a atividade efetivamente executada).

O movimento está aí: regras, normas, procedimentos, metas e objetivos precisam existir para conferir segurança e norte, mas ainda para serem questionados e superados e, a partir do desenvolvimento do trabalho, revisados e readequados. Portanto, de acordo com Clot (2010a), "a prescrição impessoal não está condenada à necrose" (p. 291) e pode ocorrer de uma prescrição impessoal da gestão adiantar o desenvolvimento de um ofício e que remodelações institucionais robustas se façam fonte de novidades criativas profissionais. É preciso que haja dedicação institucional para avaliar e reconhecer, se for o caso, a pertinência de atividades iniciantes e originais, ainda sem respaldo formal, mas comprometidas em levar os profissionais a novos objetos, dentro até de novos quadros e funções, porventura geradores de novos postos de trabalho em última instância. A gestão tem esse papel instituinte de novas atividades e o subaproveitamento dessa capacidade e da propriedade para organizar e reorganizar as tarefas adequadamente configura-se potencialmente como barreira ao desenvolvimento do trabalho (Clot, 2010a).

Tanto as oportunidades em ambientes das unidades para análise da atividade, quanto essa proposta que movimenta a gestão estratégica como um todo na Universidade agenciam uma mistura de metatrabalho com democracia que incita a voz e a vez dos trabalhadores. Essa interação dialógica e dialética não parece estar suficientemente contemplada na prática do gerencialismo da Administração Pública, embora haja esforços na teoria do seu paradigma e no que seria o pós-gerencialismo (Paes de Paula, 2005b; Oliveira, 2013; Ribeiro & Mancebo, 2013; Drumond et al., 2014; Burgos & Bellato, 2019).

Dessa forma, ao incorporar a análise da atividade do trabalho na instituição, em cada unidade e na gestão estratégica, e, com ela, a necessária participação dos trabalhadores, projeta-se uma evolução dos modos de gestão — talvez em direção a um pós-gerencialismo conforme discussão de Brugos e Bellato (2019) —, relacionada com o empoderamento do trabalhador e as consequências de ampliação do poder de agir dos autores da atividade que esses espaços de embates e dissenso podem provocar. As duas implementações — nos âmbitos micro e macro, sugeridas por Serv 4 e Serv 2, respectivamente, e endossadas pelos demais — podem representar uma maneira de incorporação potencial de todos os trabalhadores (técnicos e docentes) envolvidos como um todo na instituição e, notoriamente, na gestão estratégica.

Um dos pontos que ainda chama atenção, em outro momento de debate do último encontro, é a opinião de Serv 4 sobre ações de mudanças quando precisam ser implementadas, em que ele relatou que deveria haver mais “burocracia”, no sentido de valorização, em suas palavras, da “impessoalidade”, da “formalidade” e da “padronização” no serviço público, do que se deduz, mais uma vez, um reconhecimento da importância do prescrito. Nisso, interfere o aspecto político, que, segundo ele, por vezes, sobressai-se em relação ao técnico, o que é possível de se interpretar como um problema. Este se instala à medida que a esfera política — sendo subjetiva, abstrata e envolvida por interesses, por vezes, particulares — torna incrementos da natureza do que foi aqui sugerido mais difíceis de acontecer, sofrendo

resistência para sua concretização, como um medo da mudança por dela também ser uma possibilidade a perda de poder político de algumas pessoas, algo esperado se a mudança vier acompanhada de prevalência/vitória técnica sobre esse poder.

Uma vez a política embebida por interesses pessoais, o que é apenas sugerido aqui como uma dificuldade imaginável dentro da política e sua problemática, observa-se a concomitância patrimonialista mesmo com todo o avanço dos estilos de gestão (para o burocrático, gerencial e, possivelmente, pós-gerencial). Esse provável paralelismo do patrimonialismo — já discutido teoricamente no que seria uma convivência de elementos relacionados aos modelos diferentes de administração pública (Paes de Paula, 2005b; Oliveira, 2013; Ribeiro & Mancebo, 2013; Drumond et al., 2014) — precisaria ser debelado para que propostas como as pensadas virem realidade. Um fragmento que representa essa preocupação é apresentado a seguir:

> Serv 2 (F): (...) Acham que não é importante, mas é muito importante, porque tudo começa da estrutura. É ali que vai formar o teu trabalho, o trabalho dos servidores, é ali. Mas não entendem isso.
>
> (...)
>
> Serv 3 (F): Ter que resolver muita coisa, realmente...
>
> Serv 4 (F): Ah, não, atualizar regimento... Muita coisa, muitos problemas, sabe? Então, é complicado. Se a gente tivesse, assim, (...) essa gestão mais técnica, mais burocrática, no sentido positivo... Falta burocracia, porque, se seguisse a burocracia, a coisa funcionava, porque a burocracia é a impessoalidade, a burocracia é a formalidade, a burocracia é a padronização. Então, o regimento não atualizado não é por excesso de burocracia, é por falta de burocracia. Entendeu? É porque as coisas não... (...) "Ah, não, não mexe nisso aí não".

É, então, fundamental “mexer” no que está frio, estável e pronto para que o impessoal tenha sempre um devir e, consequentemente, possa se configurar como um artifício para o desenvolvimento da atividade (Clot, 2010a). Aspectos políticos precisam ser considerados e carecem de negociação, mas não podem ser empecilhos intransponíveis à qualidade do trabalho e de suas atividades e à saúde do trabalhador, imperiosos ao alcance do propósito da instituição, qual seja: oferecer publicamente educação superior de excelência à sociedade.

A preocupação institucional nesse sentido está direcionada a que o trabalho seja não só suportável aos trabalhadores, mas recurso para o resgate da vitalidade no meio laboral (quiçá fora dele!). É imprescindível estar atento à organização do trabalho e aproximar-se do trabalho real, dar voz aos trabalhadores para que o seu conhecimento sobre os riscos e a qualidade do trabalho possa ser integrado à gestão e ao planejamento. Esse esforço da instituição, para Clot e Gollac (2014), ganha contornos mais amplos: de uma garantia de maior abertura à democracia, à liberdade e à autonomia de todos que a fazem. É abrindo-se a uma construção coletiva e ativa da saúde pelos próprios trabalhadores que se constrói e mantém uma empresa ou instituição saudável; consciente, também, de que o bem estar completo e permanente é impossível, que os desentendimentos são motores de evolução, que não há organização do trabalho perfeita e que não existe progresso sem mudança, mas nem toda mudança significa progresso (Clot & Gollac, 2014).

No último encontro em que as propostas foram pensadas, outro ponto que merece destaque, mudando o mote da discussão, é que o Serv 1 e o Serv 2 manifestaram, espontânea e seguidamente, um após o outro, junto ao momento das avaliações da Clínica, suas apreciações em relação ao papel da pesquisadora/mediadora, que estava afastada para o doutorado, mas é uma integrante da equipe e era desconhecida apenas de um deles, que havia chegado recentemente ao grupo. Segue o diálogo:

> Serv 1 (F): Pra mim, eu acho que o que foi mais desafiador foi lidar com você (pesquisadora) como se você fosse uma pessoa imparcial, como se não soubesse os pormenores, né? Mas foi interessante, assim, um exercício bom da gente tentar explicar algo, porque, às vezes, a gente subentende que o outro sabe, às vezes, não sabe, então, uma forma de treinar a própria comunicação entre a equipe.
>
> Serv 2 (F): Eu acho que o fato de a Manu (nome pelo qual chamam a pesquisadora) estar com licença contribuiu para que pudesse dar essa separada. Diferente de você continuar trabalhando e no outro dia estar aqui fazendo as coisas assim, aí eu teria sentido um certo incômodo, eu acho, às vezes. Com a licença (a pesquisadora se afastou para o doutorado) foi bom, foi tranquilo.

Nesse momento, revelou-se um tipo de dificuldade sentida por Serv 1 relativa a tratar a pesquisadora como se ela não conhecesse o trabalho, especialmente no que diz respeito à IaS pelo seu depoimento. No entanto, apesar do "desafio", não houve impedimento à realização do método, cujo exercício foi considerado "interessante" e foi entendido como tendo o ganho de ter servido como um exercício de expressão, um treino para "a comunicação entre a equipe", usando suas palavras. Infere-se da fala que o trabalhador no dia a dia age por meio de saberes implícitos, subentendidos e rotinas automatizadas e o que aconteceu foi que o método clínico exigiu que ele verbalizasse esses pormenores. Ao ter que falar com alguém (a pesquisadora, agindo como um "sósia" por exemplo) de quem supõe ignorância, o trabalhador é forçado a exteriorizar e explicitar o real da atividade e o seu gênero — as escolhas, os dilemas, e o que realmente faz para que o trabalho funcione. Exige energia tornar o simplesmente vivido em orientação didática e quebrar a inércia do subentendido.

A pesquisadora se torna um sósia epistêmico, um espelho que não reflete simplesmente a rotina, mas exige o raciocínio. Isso cria um distanciamento crucial, no qual, ao tentar explicar

o trabalho a esse "outro", o trabalhador se torna o analista de sua própria atividade, o que transforma o conhecimento tático e implícito em conhecimento claro e teórico, e o trabalhador ganha consciência, junto ao seu coletivo, de seu próprio valor e complexidade (Oddone & Re, 2018; Oddone & Briante, 2023; Clot, 2010a; Batista & Rabelo, 2013; Silva et al., 2016; Silva, 2017).

Além disso, o processo referido pelo Serv 1 de ter que "treinar a comunicação", falando sobre as atividades e seus detalhes, abre lugar ao coletivo para a confrontação de seus diferentes estilos, suas formas pessoais de resolver problemas, em relação ao gênero, à regra coletiva. Se o treino na comunicação leva à sua melhoria, também pode resultar na ampliação do gênero, pois as soluções individuais bem-sucedidas podem vir a ser debatidas e podem se tornar novas regras coletivas, assim como as dificuldades compartilhadas e solucionadas no grupo. Logo depois, o Serv 2 aponta o que achou de ter a mediação da pesquisadora, assegurando ter sido "bom" e "tranquilo", dado que houve o afastamento dela e isso promoveu o distanciamento necessário para a efetivação dos procedimentos clínicos e de pesquisa. As afirmações dos dois participantes corroboram e comprovam a apreciação, apresentada na seção "Metodologia", sobre o contexto de a pesquisadora/mediadora ser parte da equipe de trabalho dos participantes, coanalistas do trabalho.

Já em relação à vivência com a Oficina de Fotos especificamente, não no último encontro do processo de pesquisa, mas durante o fechamento dessa dinâmica na ocasião de sua realização, todos os participantes avaliaram a experiência positivamente ao final da análise das fotos, utilizando os adjetivos "boa", "tranquila", "espontânea", "natural" e "interessante" para caracterizá-la, resultado do "fiar com", apresentado como fundamental por Osório et al. (2013), ou seja, consequência de uma relação de confiança entre trabalhadores e entre eles e a analista. Ressalta-se que, tanto do ponto de vista ético quanto para atingir o que se propõe, o estabelecimento de uma relação segura é o ponto-chave na pesquisa e na intervenção clínica.

Contribui para o estabelecimento dessa segurança entre as partes, a estilização das técnicas, isto é, a adaptação ao contexto, que partiu de definições feitas com os servidores, participantes ativos de todo o método. Dentro dessa adequação, estão a liberdade na escolha do processo ou atividade de trabalho que cada um teve para realizar a Instrução à Sósia e o acréscimo do exercício pessoal de captura das fotos no olhar de cada trabalhador, sendo mantida a produção de fotos coletiva e a sua análise, pessoal e em conjunto, de todas as imagens.

Relativamente à questão das fotos, retornando a ela, em uma equipe pequena, na qual a divisão em subgrupos fica limitada, a adaptação para fotos autorais individuais se mostrou válida e interessante no sentido de provocar a surpresa e o comparativo das escolhas, de como elas procederam em cada uma das pessoas e na formação do grupo, sendo percebidas e pensadas as confluências e diferenças entre si e entre as duas formas de produção das fotos. Foi relevante, ainda, e sem nenhum prejuízo percebido ao procedimento, a abertura para tirar fotografias por meio do próprio aparelho celular e para realizar *prints* da tela. O uso do celular pessoal trouxe a facilidade do saber usá-lo intimamente, além do fato de estar sempre à mão. Já em relação à abertura para os *prints*, o ganho se deu, de modo especial, pelo fato de muito do trabalho ser intelectual e desenvolvido no meio virtual e a imagem de telas ser a rotina, em que o computador, assim como o celular, são instrumentos absolutamente necessários à atividade desses servidores, seja presencial ou em teletrabalho.

Diante das discussões realizadas na Oficina, a técnica se comprova, mais uma vez, como dispositivo gerador e catalisador da reflexão e de indagações dos participantes como apresentado por Osório (2010), Osório et al. (2013), Alves e Osório (2014), Aguiar et al. (2023). O dispositivo foi mobilizador, neste caso, de elaborações acerca das representações da atividade laboral, incluindo sua qualidade, sua memória e sua história, do coletivo constituído pela equipe e pelos servidores de instituições de ensino superior, do gênero profissional em última instância e dos sentimentos envolvidos nas modalidades presencial, a distância e híbrida.

Por fim, cabe a ressalva de que, similar a todos os estudos citados dentro da Clínica da Atividade, foi reafirmada a capacidade transformadora de um processo de pesquisa que somente é possível com a colaboração direta de atores, que são autores na análise. A efetivação do *modus operandi* interventivo acontece, porque há protagonismo do coletivo formado por pesquisadores e trabalhadores. Abre-se espaço para a compreensão de aspectos do trabalho e, nesta intervenção, vieram à tona tanto aspectos particulares quanto grupais, tendo sido realizadas a escuta, a discussão e a mediação de todos os elementos, individuais e coletivos. Longe de ser fácil ou passivo, é desafiador, ativo e conflitante, mas aí está sua potência.

6 Considerações finais

"É justo que muito custe aquilo que muito vale".

(Santa Teresa D'Ávila).

O presente trabalho — que teve predominância clínica-exploratória com ganhos desenvolvimentais aos trabalhadores e suas tarefas, relatados nas discussões — buscou oferecer contribuições significativas teóricas, metodológicas e práticas para o campo da Psicologia do Trabalho e, em especial, para a compreensão do fazer laboral no serviço público universitário, articulando a Clínica da Atividade com o contexto da gestão estratégica de uma universidade pública. Foi possível ampliar, na prática, o alcance da abordagem clínica do trabalho ao demonstrar sua pertinência para analisar e transformar práticas no planejamento e na gestão estratégica, revelando o potencial criativo e de saúde presente nas atividades laborais quando mediadas pelo coletivo. Ao colocar em diálogo conceitos da Psicologia e da Administração Pública, o estudo contribui, também, para o aprofundamento da discussão sobre o trabalho bem feito, o reconhecimento e o gênero profissional nas Instituições Federais de Ensino Superior.

Do ponto de vista metodológico, uma primeira observação relevante é que o estudo propôs uma composição desafiadora ao integrar a Clínica da Atividade com a Análise Temática, usando a segunda como instrumento de organização e sistematização dos achados clínicos e a primeira como eixo principal de interpretação e transformação da experiência dos trabalhadores. Esse formato, diante do caminho encontrado aqui, coloca-se como uma alternativa para novas investigações, que podem também ser motivadas a inovar com outras

combinações metodológicas fundamentadas com a Clínica da Atividade e criando novos instrumentos e caminhos de intervenção e pesquisa.

A metodologia interventiva e reflexiva, por meio de dispositivos clínicos da Instrução ao Sósia e da Oficina de Fotos — considerando suas adaptações e estilizações realizadas, as quais também têm caráter contributivo e singular do ponto de vista metodológico — permitiu o deslocamento dos servidores para a posição de analistas, fazendo-os coautores da análise de sua própria atividade. A pesquisa, então, demonstrou a aplicabilidade e a flexibilidade dos dispositivos clínicos no contexto em questão e, a partir da coanálise, gerou vivência de reflexão e mobilizações inter e intrassubjetivas importantes para os participantes e o trabalho que realizam. Tal movimento favoreceu processos de desenvolvimento, reposicionamento subjetivo e expansão do poder de agir, além de produzir conhecimento, reafirmando a função ética e emancipadora da pesquisa clínica no trabalho. Portanto, a atuação clínica teve seu propósito de cuidado e transformação coletiva garantidos, concretizando a investigação, justamente, ao cumprir esse propósito e realizando a máxima de transformar para conhecer, imprescindível à Clínica da Atividade.

Destacam-se, nessa experiência, a avaliação positiva da modalidade híbrida de trabalho, que circunscreve a rotina laboral dos sujeitos e tem impacto tanto no trabalho e na manutenção do coletivo quanto em suas vidas pessoais; a alteração concreta em uma atividade/rotina de trabalho (compartilhamento de informações entre diferentes setores durante o processo de monitoramento de um plano institucional) e outras mobilizações indicativas de mudança, comprovando o potencial transformador da coanálise; a já mencionada ampliação do poder de agir dos servidores, permitindo-lhes se reconhecerem e valorizarem o seu trabalho, o que é essencial para a saúde, mas também a análise de fatores externos de desvalorização que estão aí implicados; a constatação de que a saúde no trabalho é um poder de ação sobre si e sobre o mundo, adquirido junto dos outros; a possibilidade que os participantes tiveram de cuidar da

saúde ao cuidar do trabalho e de sua qualidade; e a eficácia do método clínico-participativo como um processo terapêutico, que oportuniza o debate das dificuldades e a expressão de sentimentos, transforma o não dito e o sofrimento em linguagem e em motor para o desenvolvimento.

A tese também colaborou conceitualmente com a Clínica da Atividade ao constatar a existência do que aqui foi chamado "intergênero" profissional, conceito novo, desenvolvido neste estudo, que amplia a ideia de gênero profissional. O intergênero é a zona de interseção dialógica entre diferentes gêneros, que enriquece a estilização da atividade e pode ser uma fonte de novos ofícios ou de mudança consciente do sujeito para outro posto de trabalho. No entanto, a pesquisa também chamou atenção para os desencadeamentos deletérios do intergênero. Nesses, considerando um contexto de gerencialismo e precarização, estão os riscos de sobrecarga de atividades e confusão de ofícios, que podem levar a invasões de atribuições e competências e à desorganização do trabalho e do trabalhador. Inclusive, esta tese reforçou que o trabalho precarizado é um risco constante e iminente das realidades laborais, e o fortalecimento do coletivo e do gênero é essencial à defesa contra essa ameaça.

Colocar o intergênero em pauta e reconhecê-lo nas experiências laborais são possibilidades de interferir e de contribuir diretamente com o desenvolvimento institucional, uma vez que, além de poder resultar em maior consciência sobre aquilo que envolve as atividades que compõem o trabalho e perceber com nitidez e lucidez o que está se transformando e/ou aprimorando a partir do hibridismo propiciado, também é uma via que leva a reflexões acerca da relação entre a perspectiva impessoal dos ofícios e os gêneros. O debruçar-se em cima da impessoalidade acontece, porque alterações nas normas oficiais podem se mostrar essenciais ao melhor enquadramento das tarefas nas várias unidades e em suas áreas de funcionamento. A impessoalidade é a dimensão embutida nos normativos, nas regras, no direcionamento oficial dos ofícios, incluindo a prescrição em sua forma mais bruta. Portanto, é

nela em que se encontra a base administrativa formal de orientações e as leis. Manter um vínculo próximo entre o prescrito e o realizado, especialmente em um serviço público, é importante à vida do gênero e, em última (ou primeira) instância, à segurança do trabalhador. Esse vínculo permite melhor fundamento às soluções práticas, que ultrapassam esse mesmo fundamento, é verdade — pois são autônomas, informais e criativas —, mas não podem abrir mão dele para essa superação.

Mesmo sendo a esfera impessoal mais "dura", menos maleável, porque tende a se alterar menos, o que é esperado e desejável, ela deve ser passível de reflexões e mudanças periódicas em benefício da própria estabilidade e coerência dos ofícios e dos gêneros, sabendo que o gênero vai além das prescrições, mas não as anula; pode transgredi-las ou contradizê-las, mas não as ignora. A sazonalidade em que alterações podem acontecer é variável, mas deve estar no horizonte para que a dureza não seja pétrea definitivamente e, assim, o gênero e o ofício consigam respirar.

Os regimentos das unidades da instituição aqui tratada, bem como seus outros documentos oficiais que apontam funções, determinações, proibições, processos de trabalho etc., integram e fazem viver a dimensão impessoal do ofício, regulamentam as competências e atribuições das unidades e gestores e, a partir daí, estruturam as atividades dos trabalhadores, que têm suas ações direcionadas de maneira mais característica de acordo com os regimentos de suas unidades de lotação. Dessa forma, uma das consequências da avaliação do intergênero e de sua adequação ou não à realidade laboral — a fim de que seus benefícios para o gênero sejam aproveitados, mas que não se deixem passar e pesar possíveis danos, desvios ou sobrecargas aos sujeitos — pode ser revisão e ajustes (se necessários) periódicos em regimentos das unidades e, com isso, melhor adequação das competências e das atividades entre elas e, consequentemente, para as responsabilidades dos servidores. O que era intergênero pode, inclusive, fornecer base para a formalização de mudanças e acréscimos de orientações, que

também podem resvalar no reconhecimento do que antes foi intergênero ser, na prática, incorporado como intragênero.

No fim de todos os procedimentos e a partir da voz dos trabalhadores, inclusive, surgiram propostas concretas para o aprimoramento do trabalho e o cuidado com o trabalhador na instituição, o que se apresenta com relevância peculiar para as reflexões organizacionais da Universidade, especificamente, no trabalho com planejamento e gestão estratégica. Uma delas foi a implementação de espaços de análise da atividade nas diversas unidades, por ter sido percebida a importância de se incentivar a criação de espaços menores de discussão e debates sobre as atividades laborais de cada equipe. Nesses ambientes, o trabalho é a pauta e a autonomia dos trabalhadores é exercida, cuidando do serviço e de quem o realiza. A relevância da sugestão como uma boa prática para a gestão estratégica universitária ficou evidente neste estudo, e estima-se que seria promissor e de bom uso o incentivo institucional à constituição de espaços menores de discussão e (des)entendimentos em cada equipe e unidade que fazem parte da Universidade.

Esses ambientes, com a mediação devida e destinados à análise da atividade, são atmosferas de fala e escuta, de criatividade e criação, em que o trabalho é a pauta sob um novo olhar, o de análise, em que as trocas e os contrários recebem vivacidade e atenção, em que o trabalhador age com autonomia e se apropria de suas escolhas e do seu ofício, impulsionando-o. Retoma-se que essa é uma ação que, por tudo que proporciona aos sujeitos da atividade laboral, é pensada como relevante e de bom impacto tanto na qualidade do trabalho, quanto na saúde dele, do trabalhador e da instituição.

A outra proposta foi de revisão periódica e democrática da prescrição na e da gestão estratégica, no ambiente macro institucional, pois foi identificada a necessidade de revisar a estratégia institucional e os normativos, regimentos e planos por exemplo, a cada ciclo de gestão (quatro anos). Essa última ideia permite que a prescrição converse com o trabalho real e possa

ser revisada e atualizada se for o caso, evitando que ela se torne ultrapassada e, dessa forma, inerte e inútil aos ofícios, impedindo a dinâmica de suas dimensões (impessoal, pessoal, interpessoal e transpessoal), tornando-se uma barreira ao poder de agir e um fator de sofrimento. Essas propostas, ao incorporar a voz, a vez e a coanálise dos trabalhadores, representam um horizonte de provável evolução no modo de gestão da instituição em direção a um modelo mais dialógico e democrático, o que é essencial para o alcance de bons resultados institucionais e para a saúde de quem os realiza.

As duas propostas coexistindo, ressalta-se, podem se configurar em espaços de discussão também a respeito dos intergêneros no âmbito institucional, porque, no âmago da interação entre múltiplos gêneros em um, existe tanto potencialidade quanto preocupação para o desenvolvimento das atividades e dos trabalhadores. A potência de sua discussão reside nas estilizações enriquecedoras que são dadas a partir das zonas de intercessão de áreas distintas e que podem nutrir a todas elas ou se tornar uma fonte de um gênero mais específico presente no intergênero. O alerta se dá para que os elementos do intergênero não sobrecarreguem os servidores e, quando forem necessários suportes, que sejam buscadas vias de proporcioná-los, tal como parece ser o exemplo da demanda pelo bolsista para trabalhar no apoio à comunicação institucional; ou, em caso de impossibilidade, oferecer caminhos alternativos pensados conjuntamente. Observar as experiências de intergênero em nível institucional recebe um destaque ainda maior para minimizar os riscos de um movimento que pode, sim, representar potência aos gêneros, mas que também é passível de causar acúmulo indevido de atividades pelo trabalhador, com danos reais às pessoas e suas atividades e, em situações extremas, caracterizar desvios de função.

Um agir da instituição nesse sentido faz a gestão e o trabalho a ela relacionado respirarem e receberem fôlego, impulsiona o novo e a criatividade, cuida do serviço, mas também dos servidores. Salienta-se, então, que tanto os espaços de análise das atividades por

parte dos trabalhadores, quanto as dinâmicas de revisão da estratégia (alimentadas por tal análise) são interessantes oportunidades de apreciação e debates, em que o intergênero, entre outras temáticas, poderá estar em pauta e decisões de mudanças sejam, oportunamente, avaliadas e tomadas ou não em nível institucional. A vitalidade de ambas as propostas está em dar lugar à fala dos trabalhadores, conferir autonomia, liberdade e abertura a eles e promover a análise das atividades, a qual vira o foco sob o olhar dos então analistas, que têm a oportunidade de usar o seu poder de agir e se sentirem autores de suas tarefas e das suas histórias no trabalho.

O papel dos servidores nesse contexto, sendo protagonistas das discussões e decisões, é o de colaborador fundamental para a construção do autorreconhecimento desses mesmos sujeitos, e é simbólico para o reconhecimento institucional da importância crucial das pessoas na vida da Universidade. O coletivo em interação e debates se fortalece, o ofício se move em todas as suas instâncias (pessoal, interpessoal, impessoal e transpessoal), e a qualidade do trabalho e a saúde do trabalhador são atingidas diretamente, porque esse fortalecimento do poder de agir, do coletivo, do gênero e, dessa forma, do próprio sujeito que trabalha e da sua atividade é essencial ao trabalho bem feito e à sua manutenção.

Em direção ao final, faz-se proeminente indicar que novas Clínicas e estudos possam investigar mais sobre a evidência de gêneros que "conversam" como intergêneros e aprofundar a discussão, explicitar em que contextos laborais eles são evidenciados, como os coletivos fazem os arranjos dessas circunstâncias, aprofundar a discussão das suas consequências, benéficas ou não, para a estilização do gênero em questão e para o seu desenvolvimento, bem como dos trabalhadores. A interação entre gêneros só reforça a complexidade da vida laboral e de suas implicações para a qualidade do trabalho e aponta para a sua transversalidade na história e no desenvolvimento de cada trabalhador.

Uma segunda sugestão de estudos é da associação da Clínica da Atividade com o planejamento e a gestão estratégica nas variadas instituições e organizações, nas múltiplas

combinações e formações de equipes. A sugestão perpassa a aplicação da referida clínica dentro dessa temática e com pessoas nesses ambientes, a fim de subsidiar e contribuir com os conhecimentos que evoluem das duas áreas, inclusive considerando a recenticidade da construção do conhecimento de ambas, e na implicação de uma (a clínica) na outra (gestão estratégica).

À título de conclusão, a tese favoreceu o diálogo entre teoria e prática, entre gestão e subjetividade, e entre o prescrito e o real da atividade. Demonstrou que é possível oferecer subsídios para a gestão estratégica universitária se aprimorar ouvindo os próprios trabalhadores e dando condições para suas reflexões e atendimento de usas demandas com vistas à qualidade do trabalho. Os participantes desta pesquisa, ao proporem um modelo mais humano e colaborativo, provaram ser uma fonte rica e imprescindível para a organização de políticas institucionais concretas de cuidado, de formação e de gestão participativa na esfera pública. Em termos práticos, sociais e institucionais, a pesquisa deu visibilidade aos trabalhadores técnico-administrativos, reconhecendo sua centralidade na sustentação da universidade pública e oferecendo subsídios para o progresso da gestão universitária pública em bases humanas, colaborativas e salutares.

Ao colocar em evidência o real da atividade e os modos singulares de enfrentamento das contradições do trabalho, esta tese contribuiu para o fortalecimento do coletivo em questão, para o reconhecimento de si e para a valorização do trabalho como espaço legítimo de criação, reflexão e desenvolvimento humano. Ao evidenciar o trabalho real, seus obstáculos e suas potências, a tese propôs repensar o trabalho no serviço público universitário e caminhos para que o cuidado com o trabalho — pela escuta e pela análise coletiva — sejam convertidos em cuidado com as pessoas e com a própria instituição, favorecendo o desenvolvimento de políticas mais sensíveis às condições concretas de atuação e ao bem-estar dos trabalhadores.

Referências bibliográficas

Aguiar, S. F. B., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., & Sant'Anna, A. S. (2022). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.br, 20*(6), 836-850. https://doi.org/10.1590/1679-395120210244

Aguiar, E., Osório, C., & Louback, A. (2023). Atelier photo comme dispositif d'analyse de l'activité de collecte des déchets. *Fractal: Revista de Psicologia, 35*, 01-09, e57749. https://doi.org/10.22409/1984-0292/2023/v35/57749

Almeida, D. R., Almeida, L. R., Rigo, A. S., & Ventura, A. C. (2016). Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES. *Coloquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU*. https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/171092/OK%20-%20101_00386%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Altamirano, P., Scholtis, M. B., Demaría, M., & Ferrero, C. (2021). Teletrabalho em Contexto Pandemia: Análisis de Dimensiones en Relación al Tiempo y Espacio. In C. P. Cavero, & L. T. Arce (Orgs.), *Mundo del Trabajo y las Organizaciones em Transformación: desafíos sociales, políticos y éticos* (pp 337-348). Aifil.

Alves, E. A. P., & Osório, C. (2014). Clínica da atividade e oficina de fotos: eletricistas em foco. *Revista Psicologia e Saúde, 6*(2), 62-71. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-093X2014000200009

Andifes. (n.d.). https://www.andifes.org.br/

Andifes. (2024, 9 abril). *Andifes atualiza Painel da Execução Orçamentária das universidades federais*. https://www.andifes.org.br/2024/04/09/andifes-apresenta-atualizacao-do-painel-da-execucao-orcamentaria-das-universidades-federais/

Andifes. (2024). *Painel ANDIFES* de Informações Orçamentárias. https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWE0YTQzY2EtN2RjMS00NDZkLWEwZ

TYtNzViN2Q1OGVmOGRiIiwidCI6IjMyMTEyODk1LTEwNzItNDFiZS04MjVjLWExNzlhNmYyMzFiNiJ9

Andifes. (2025, 14 maio). *Nota da ANDIFES sobre a situação do orçamento das universidades federais*. https://www.andifes.org.br/2025/05/14/nota-da-andifes-sobre-situacao-do-orcamento-das-universidades-federais/

Andrade, J. M. S. (2018). *A psicoterapia como atividade de trabalho no Brasil*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. https://repositorio.ufrn.br/items/4dfb7e5b-bdd2-4792-b85e-ea56ecbe9939

Araújo, M. R. M., & Morais, K. R. S. (2017). Precarização do trabalho e o processo de derrocada do trabalhador. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, *20*(1), 1-13. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172017000100001&lng=pt&tlng=pt

Barbosa, M. A. C. (2019). Modelo de gestão burocrático ou gerencialista? Um estudo em uma universidade federal. *Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/201824/102_00133.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Barros, A. (2018). *Prekärer*: *Análise dos fundamentos da precarização do trabalho a partir da crítica da economia política* [Tese de doutorado, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco]. https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/32417/1/TESE%20Albani%20de%20Barros.pdf

Barros, A. (2020). Precarização do trabalho: aspectos conjunturais, fundamentos de sua gênese e tendências contemporâneas. *Interfaces Científicas - Humanas E Sociais*, *8*(3), 35-248. https://doi.org/10.17564/2316-3801.2020v8n3p35-248

Barros, M. E. B., Passos, E., & Eirado, A. (2014). Psicologia e trabalho docente: Intercessões com a clínica da atividade. *Psicologia & Sociedade*, *26*(spe), 150-160. https://doi.org/10.1590/S0102-71822014000500016

Batista, M., & Rabelo, L. (2013). Imagine que eu sou seu sósia: Aspectos técnicos de um método em clínica da atividade. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, *16*(1), 1-

8. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172013000100002&lng=pt&tlng=pt

Batista, M. A., & Clot, Y. (2024). A clínica da atividade e os critérios do trabalho bem-feito: um estudo de caso. *Trabalho & Educação, 33*(3), 8-24. https://doi.org/10.35699/2238-037X.2024.53322

Bendassolli, P. F. (2011). Crítica às apropriações psicológicas do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, *23*(1), 75-84. https://doi.org/10.1590/S0102-71822011000100009

Bendassolli, P. F. (2012). Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia em Estudo, 17*(1), 37-46. https://www.scielo.br/j/pe/a/yPXV5GCcFNTfX7sMRNTMBXh/abstract/?lang=pt

Bendassolli, P. F., & Coelho-Lima, F. (2015). Psicologia e trabalho informal: A perspectiva dos processos de significação. *Psicologia & Sociedade*, *27*(2), 383-393. https://doi.org/10.1590/1807-03102015v27n2p383

Bendassolli, P. F., & Da Rocha Falcão, J. T. (2013). Psicologia social do trabalho sujo: Revendo conceitos e pensando em possibilidades teóricas para a agenda da psicologia nos contextos de trabalho. *Universitas Psychologica*, *12*, 1153-1166. http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v12n4/v12n4a14.pdf

Bendassolli, P. F., & Soboll, L. A. P. (2011). Clínicas do Trabalho: filiações, premissas e desafios. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 14*(1), 59-72. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172011000100006&lng=pt&tlng=pt

Benevides de Barros, R., & Barros, M. E. B. (2007). Da dor ao prazer no trabalho. In M. E. B. Barros, & S. Santos-Filho (Orgs.), *Trabalhador da saúde: muito prazer*! (pp. 61-71). Editora Unijuí.

Berno, M. F., Belarmino, O. M., Pereira, W. C., & Lourenço, R. L. (2021). A influência do gerencialismo na gestão de instituições de ensino superior no Brasil. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*. https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14125/9638

Brandão, G. R., & Lima, M. E. A. (2019). Uma intervenção em Psicopatologia do Trabalho - contribuições da Clínica da Atividade. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, *44*, e19. https://doi.org/10.1590/2317-6369000009118

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. Sage Publications.

Braun, V, & Clarke, V. (2020). Can I use TA? Should I use TA? Should I *not* use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches. *Counselling and Psychotherapy Research, 21*(1), 37-47. https://doi.org/10.1002/capr.12360

Bresser-Pereira, L. C. (2001). Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In I. Pinheiro, J. Wilheim, & P. G. Sachs (Orgs.), *Brasil: Um Século de Transformações* (pp. 222-259). Cia. das Letras. www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf

Burgos, M. T. B., & Bellato, C. C. (2019). Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. *Sociol. Antropol, 9*(3). https://doi.org/10.1590/2238-38752019v939

Canguilhem, G. (2001). Meio e normas do homem no trabalho. *Pró-Posições*, *12*(2-3), 35-36. https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/2113/3536-artigos-canguilhemg.pdf

Canguilhem, G. (2009). *O normal e o patológico* (6a ed.). Forense Universitária.

Chauí, M. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira De Educação*, (24), 5-15. https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002

Clot, Y. (2003). *Vygotski, la conscience comme liaison*. La Dispute.

Clot, Y. (2006a). Entrevista: Yves Clot. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, *9*(2), 99-107. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200008&lng=pt&tlng=pt

Clot, Y. (2006b). *A função psicológica do trabalho* (A. Sobral, Trad.). Vozes.

Clot, Y. (2008). Entrevista: Yves Clot. *Mosaico: Estudos em Psicologia*, *2*(1), 65-70. https://periodicos.ufmg.br/index.php/mosaico/article/view/6241/3833

Clot, Y. (2010a). *Trabalho e poder de agir*. (J. F. Teixeira, & M. M. Z. Vianna, Trad.). Fabefactum.

Clot, Y. (2010b). A psicologia do trabalho na França e a perspectiva da Clínica da Atividade. *Fractal: Revista de Psicologia, 22*(1), 207-234. https://doi.org/10.1590/S1984-02922010000100015

Clot, Y. (2012, 20 de setembro). L'aspiration au travail bien fait [A aspiração ao trabalho bem feito]. [Conferência]. Séminaire Économie et Sens, Paris. https://www.ecole.org/en/1118/ES200912.pdf

Clot, Y. (2013). O ofício como operador de saúde. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, *16*(spe), 1-11. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172013000300002&lng=pt&tlng=pt

Clot, Y. (2014). Vygotsky: A consciência como relação (M. A. B. Ramos, Trad.). *Psicologia & Sociedade*, *26*(n. spe. 2), 124-139. https://www.scielo.br/pdf/psoc/v26nspe2/a13v26nspe2.pdf

Clot, Y. (2016). Vygotski: para além da Psicologia Cognitiva1. *Pro-Posições*, *17*(2), 19-30. https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8643626

Clot, Y. (2017). Clínica da atividade. *Horizontes*, *35*(3), 18-22. https://doi.org/10.24933/horizontes.v35i3.526

Clot, Y., & Leplat, J. (2005). La méthode clinique en ergonomie et en psychologie du travail. *Le Travail Humain, 68*, 289-316. https://doi.org/10.3917/th.684.0289

Clot, Y., & Gollac, M. (2014). *Le travail peut-il devenir supportable?* Armand Colin.

Coelho, D. M. (2000). Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. *Revista de Informação Legislativa*, (147), 257-262. https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/622/r147-20.pdf?sequence=10&isAllowed=y

Coimbra, B. C., & Barros, M. E. B. (2016). Relações de trabalho em uma universidade pública: Atividade de servidores técnicos administrativos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, *19*(1), 89-101. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172016000100007&lng=pt&tlng=pt

Conceição, C. L., Rosa, R. P. F., & Santorum, K. M. T. (2018). Intervindo nos processos de formação para o cuidado em saúde: Uma experiência com o método de instruções ao sósia. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, *43*(Supl. 1), e9s. https://doi.org/10.1590/2317-6369000005218

Conceição, K. C. S. S. (2019). Professores em formação no âmbito do Pibid-Capes: Uma abordagem do planejamento e realização de aulas por meio da clínica da atividade. *Revista Brasileira de Linguística Aplicada*, *19*(1), 29-47. https://dx.doi.org/10.1590/1984-6398201812653

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Controladoria Geral da União. (2025). *Educação – Portal da Transparência*. http://www.portaltransparencia.gov.br/funcoes/12-educacao?ano=2025

Costa, F. L. (2008). História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. *Revista do Serviço Público*, *59*(3), 271-288. https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/1481

Da Rocha Falcão, J. T., Messias, J. S., & Andrade, L. R. M. (2020). O trabalho precário e o trabalho precarizado. In M. C. Ferreira, & T. da Rocha Falcão (Orgs.), *Intensificação, precarização, esvaziamento do trabalho e margens de enfrentamento.* EDUFRN.

Da Rocha Falcão, J. T., Messias, J. S., & Andrade, L. R. M. (2023). Trabalho formal, informal, precário e precarizado: nuances da atividade laboral contemporânea na gênese da saúde e do adoecimento. In C. Osório da Silva, C. Lisboa da Conceição, M. E. Barros de Barros, M. Araújo da Silva (Orgs.), *O trabalho como operador de saúde: Diálogos em clínica da atividade*. Appris Editora.

Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Produção, 14*(3), 27-34. https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004

Dejours, C. (2011) Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman, & L. I. Sznelwar (Orgs.), *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 47-104). Fiocruz.

Drumond, A. M., Silveira, S. F. R., & Silva, E. A. (2014). Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. *Revista de Administração Pública*, *48*(1), 3-25. https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100001

Facci, M. G. D. (2004). A periodização do desenvolvimento psicológico individual na perspectiva de Leontiev, Elkonin e Vigostski. *Cadernos CEDES*, *24*(62), 64-81. https://doi.org/10.1590/S0101-32622004000100005

Ferreira, E. O. (2010). *Sentidos e Perspectivas atribuídos por crianças à sua condição de estar para adoção* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal Brasil]. https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/17451/1/EmmanuelleOF_DISSERT.pdf

Ferreira, V. C. P. (2013). Administração pública gerencial. In M. T. Sanabio, G. J. Santos, & M. V. David (Orgs.), *Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão* (pp. 35-56). EdUFJF.

Fonseca, R. L. A., & Perez-Nébra, A. R. (2012). A epidemiologia do teletrabalhador: impactos do teletrabalho na saúde mental. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 15*(2), 303-318. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-37172012000200011&script=sci_abstract

Franco, D. S., & Ferraz, D. L. S. (2019). Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cadernos EBAPE.BR*, *17*(spe), 844-856. https://doi.org/10.1590/1679-395176936

Guérin, F., Kerguelen, A., Laville, A., Daniellou, F., & Duraffourg , J. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo: A prática da ergonomia*. Edgard Blücher.

Harvey, D. (2008). *Condição Pós- moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural* (17a ed.). Edições Loyola.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2017). *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis* (A. C. C. Serra, Trad.). Alta books.

Laval, C. (2004). *A escola não é uma empresa: O neoliberalismo em ataque ao serviço público*. (M. L. M. C. Silva, Trad.). Editora Planta.

Lei 10.861, de 14 de abril de 2004. (2004, 14 julho). Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm

Lhuilier, D. (2011). Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In P. F. Bendassolli, & L. A. P. Soboll (Orgs.), *Clínicas do Trabalho: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. Atlas.

Martins, L. M., & Eidt, N. M. (2010). Trabalho e atividade: Categorias de análise na psicologia histórico-cultural do desenvolvimento. *Psicologia em Estudo*, *15*(4), 675-683. https://doi.org/10.1590/S1413-73722010000400003

Melo, M. J. (2022). *Universidade, gerencialismo e neoliberalismo: uma revisão crítica da literatura*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia]. https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35791

Meyer Jr, V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: Um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, *46*(1), 49-70. https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100004

Minayo, M. C. S. (2004). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (8a ed.). Hucitec.

Ministério da Educação. (2015). *O que é uma Comissão Permanente de Avaliação (CPA)?* http://portal.mec.gov.br/par/127-perguntas-frequentes-911936531/educacao-superior-399764090/13122-o-que-e-uma-comissao-permanente-de-avaliacao-cpa

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2024). *Siorg – Sistema de Informações Organizacionais*. https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/gestaoeinovacao/modelos-organizacionais/estruturas-organizacionais/Sistema-informatizado-siorg

Oddone, I., & Re, A. (2018). Como recuperar o saber profissional. *Trabalho e Educação, 26*(3), p. 29-33. https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9732/6874

Oddone, I., & Briante, G. (2023). *Experiência operária, consciência de classe e psicologia do trabalho.* Fabrefactum.

Oliveira, V. C. S. (2013). Modelos da administração pública. In M. T. Sanabio, G. J. Santos, M. V. David (Orgs.), *Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão* (pp. 9-34). EdUFJF.

Onuma, F. M. S., Ziwck, E., & Brito, M. J. (2015). Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. *Revista de Ciência da Administração*, *17*(42), 106-120. https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17n42p106

Osório, C. (2010). Experimentando a fotografia como ferramenta de análise da atividade de trabalho. *Informática na Educação, 13I*(1), 41-49. https://app.uff.br/slab/uploads/texto119.pdf

Osório, C., Pacheco, A. B., & Barros, M. E. B. (2013). Oficinas de fotos: experiências brasileiras em clínica da atividade. *Cadernos de Psicologia Social, 16*(número especial), 121-131. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172013000300012

Paes de Paula, A. P. (2005a). A administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, *45*(1), 36-49. https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxhMmCyxK7jbJz8g/?format=pdf&lang=pt

Paes de Paula, A. P. (2005b). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Editora FGV.

Paulani, L. M. (1999). Neoliberalismo e individualismo. *Economia e Sociedade*, (13), 115-127.

Pereira, E. M. A. (2009). A universidade da modernidade nos tempos atuais. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, *14*(1), 29-52. https://doi.org/10.1590/S1414-40772009000100003

Perez, D., & Messias, C. (2015). Usos da autoconfrontação na Linguística Aplicada: O caso de um grupo de pesquisa. *Trabalhos em Linguística Aplicada*, *54*(2), 245-266. https://doi.org/10.1590/010318134677170391

Pinheiro, F. P. H. A., Costa, M. F. V., Melo, P. B., & Aquino, C. A. B. (2016). Clínica da Atividade: Conceitos e fundamentos teóricos. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, *68*(3), 110-124. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672016000300009&lng=pt&tlng=pt

Pinheiro, R. A, & Coelho-Lima, F. (2022). O que Sabemos Sobre os Efeitos do Teletrabalho? Considerações desde a Psicologia. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, *22*(3), 2078-2085. https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.23434

Pinheiro, R. A. (2024). *A vivência do teletrabalho para teletrabalhadores de uma instituição pública do RN*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. https://repositorio.ufrn.br/items/3612a0c1-3ce3-4d14-aa06-475960d4cad7

Pinheiro, R. A., & Coelho-Lima, F. (2024). O Sujeito Teletrabalhador e a Racionalidade Neoliberal. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, *24*, e78981. https://doi.org/10.12957/epp.2024.78981

Pinho, J. (2016). Reforma da Administração Pública no Brasil: A Resistência do "bunker" Patrimonialista e a Reforma Que Não Acontece. *Sociedade, Contabilidade e Gestão, 11*(3). https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v11i3.13392

Pujol, A., & Da Rocha Falcão, J. T. (2021). Precarización y subjetividad como focos de investigación y teorización. In C. P. Cavero, & L. T. Arce (Orgs.), *Mundo del Trabajo y las Organizaciones em Transformación: desafíos sociales, políticos y éticos* (pp. 387-406). Aifil.

Pujol, A., & Gutiérrez, M. I. (2019). Enfoque clínico de las relaciones entre salud y trabajo: contribuciones y desafíos. *Laboreal*, *15*(2). https://doi.org/10.4000/laboreal.15506

Reis, T. S. (2019). Expropriação do funcionalismo público: o gerencialismo como projeto. *R. Katál.*, *22*(1), 80-89. http://dx.doi.org/10.1590/1982-02592019v22n1p80

Rezende, M. S., & Christo, C. S. (2018). O princípio da autoconfrontação na abordagem da Clínica da Atividade. *Fractal: Revista de Psicologia*, *30*(2), 131-136. https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5865

Riani, F. A. A. (2013). Direito e gestão pública. In M. T. Sanabio, G. J. Santos, M. V. David (Orgs.), *Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão* (pp. 115-149). EdUFJF.

Ribeiro, C. V. S., & Leda, D. B. (2016). O trabalho docente no enfrentamento do gerencialismo nas universidades federais brasileiras: repercussões na subjetividade. *Educação em Revista*, *32*(4), 97-117. https://periodicos.ufmg.br/index.php/edrevista/article/view/21270

Ribeiro, C. V. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho no século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *33*(1), 192-207. https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015

Rios, C. F. M., & Rossler, J. H. (2017). O trabalho como atividade principal no desenvolvimento psíquico do indivíduo adulto. *Psicol. Estud. (Online)*, *22*(4), 563-573. https://doi.org/10.4025/psicolestud.v22i4.37465

Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2017). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPE.BR, 16*(1), 152-162. https://doi.org/10.1590/1679-395154516

Soares, G. L. (2021). Trabajo en Contexto de Pandemia: la Emulación Informática y sus Efectos en la Salud de los Trabajadores. In C. P. Cavero, & L. T. Arce (Orgs.), *Mundo del Trabajo y las Organizaciones em Transformación: desafíos sociales, políticos y éticos* (pp. 349-360). Aifil.

Silva, A. K. L., Caraballo, G. P., Prestes, M. G., Xavier, D. G. P., Da Rocha Falcão, J. T., & Torres, C. C. (2016). Apropriações da Instrução ao Sósia na análise da atividade de trabalho. *Estudos de Psicologia*, *21*(4), 446-455. https://dx.doi.org/10.5935/1678-4669.20160043

Silva, A. K. L. (2017). *Coletivos de trabalho como um dispositivo de saúde dos ofícios*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. https://repositorio.ufrn.br/items/90503fb3-b433-4662-870d-901b9c87d146

Silva, R. V. S., Deusdedit-Júnior, M., & Batista, M. A. (2015). A relação entre reconhecimento, trabalho e saúde sob o olhar da Psicodinâmica do Trabalho e da Clínica da Atividade: debates em psicologia do trabalho. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, *8*(2), 415-427. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202015000300010&lng=pt&tlng=pt.

Souza Filho, R. (2009). Crítica à concepção gerencialista de gestão pública: o caso brasileiro. *Seminario Latinoamericano de Escuelas de Trabajo Social*.

https://docplayer.com.br/10970925-Critica-a-concepcao-gerencialista-de-gestao-publica-o-caso-brasileiro-rodrigo-de-souza-filho-1-rodrigosfilho-ig-com-br.html

Teixeira, D. V., & Barros, M. E. B. (2009). Clínica da atividade e cartografia: Construindo metodologias de análise do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, *21*(1), 81-90. https://doi.org/10.1590/S0102-71822009000100010

Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. (2010). *Convenção nº 151 da Organização Internacional do Trabalho (OIT)*. https://www.trt2.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_151.html

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (2015). *Resolução nº 020/2015-CONSUNI, de 04 de novembro de 2015*. https://www.ufrn.br/resources/documentos/regimentos/RegimentoInternoDaReitoria-2015.pdf

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (2021). *Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2029*. https://www.ufrn.br/resources/documentos/pdi/PDI-2020-2029.pdf

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (n. d.). *Institucional – Apresentação*. https://proplan.ufrn.br/pagina.php?alias=i_inicio

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (2021). *Resolução nº 021/2021-CONSUNI, de 25 de março de 2021*. https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/regimento_interno_reitoria.pdf

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (2022). *Resolução nº 011/2022-CONSAD, de 30 de junho de 2022*. Institui o Programa de Gestão e Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos servidores com função de gestão na Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. https://progesp.ufrn.br/storage/documentos/AHfRfIuNtMkks14ACVSXvM5tLbj4v2FYayog5ixr.pdf

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. (2023). *Plano de Gestão 2023-2027*. https://ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano_de_Gestao_2023-2027.pdf

Vygotsky, L. S. (2007). *A Formação Social da Mente*. Martins Fontes.

Vygotsky, L. S. (2008). *Pensamento e linguagem* (J. L. Camargo, Trad.) (4a ed.). Martins Fontes.

Vygotsky, L. S. (2014). *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*. La Dispute.

Wittke, T., Fagundez, D., Ottado, D., González, F., Nión, S., & Ottado, D. (2023). Teletrabajo en Uruguay en la Pandemia del Covid-19: Tensiones, Desafíos y Perspectivas. In A. Pujol, & I. Gutiérrez (Orgs.), *Innovación y tradiciones: Psicología del trabajo y de las organizaciones en Iberoamérica* (pp. 56-81). CP Editores.