



## Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração

Thiago Loureiro<sup>1</sup>, Glauco Henrique de Sousa Mendes, Eduardo Pinto e Silva

Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil

### Palavras-chave:

gestão;  
psicodinâmica;  
sofrimento.

### Resumo

Este estudo objetiva analisar as relações entre prazer-sofrimento de assistentes em administração e os diferentes modelos de gestão em uma Instituição Federal de Ensino Superior. A metodologia está ancorada na psicodinâmica do trabalho associada a um estudo de caso. Oito servidores foram entrevistados. As análises ocorreram por meio da análise de conteúdo categorial temática. Observaram-se na instituição diferentes características das práticas dos gestores que tendem a se aproximar mais de um ou outro modelo. Verificaram-se rotatividade das chefias, influência política e condutas patrimonialistas. Esses aspectos revelaram-se influentes na subjetividade dos servidores. Na expectativa de minimizar o sofrimento, os servidores utilizaram a remoção, que, neste estudo, revelou-se como exitosa em parte dos casos, auxiliando-os na resignificação do trabalho. Esse instrumento, porém, não atua na mudança de práticas de gestão relacionadas ao sofrimento, pois elas se situam em uma cultura e estrutura organizacional que sobrepuja a possibilidade individual de remediá-las por meio da remoção.

### Management models and the suffering of management assistant workers

### Keywords:

management;  
psychodynamic;  
suffering.

### Abstract

This study analyzes the relationship between pleasure and suffering of management assistants, and the different management models, in a Federal Institution of Higher Education. The methodology is based on the Psychodynamic of Work combined with a case study. Eight workers were interviewed. The analyses were carried out using thematic content analysis. In this institution, different characteristics were observed in the practices of managers who tend to be closer to one or another of the models. The findings included management turnover, political influence, and patrimonialist practices. These aspects have proved influential on the subjectivity of workers. Hoping to minimize their suffering, the workers used transfers, which in this study proved to be successful in part, assisting them in redefining their work. This instrument, however, does not act in changing management practices related to suffering, because they are situated in a culture and organizational structure that outweighs the possibility of individuals remedying them through a transfer.

### Modelos de gestión y el sufrimiento de servidores asistentes de administración

### Palabras-clave:

gestión;  
psicodinámica;  
sufrimiento.

### Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre goce-sufrimiento de los asistentes de administración y los diferentes modelos de gestión en una Institución Federal de Educación Superior. La metodología se basa en la Psicodinámica del Trabajo asociada con un estudio de caso. Ocho servidores fueron entrevistados. El análisis se produjo mediante análisis de contenido categorial temático. Se han observado, en la institución, diferentes características de las prácticas de los gestores que tienden a acercarse más a uno o a otro modelo. Se han verificado rotación de jefes, influencia política y conductas patrimonialistas. Esos aspectos demostraron ser influyentes en la subjetividad de los servidores. Con expectativa de reducir el sufrimiento, los servidores se utilizan la remoción que, en este estudio, se ha revelado eficaz en parte de los casos, ayudándoles en la re-significación del trabajo. Ese instrumento, sin embargo, no actúa sobre el cambio de prácticas de gestión relacionadas con el sufrimiento, ya que están situadas en una cultura y estructura organizativa que supera la posibilidad individual de remediárlas a través de la remoción.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência:

Universidade Federal de São Carlos, Centro de Educação e Ciências Humanas, Departamento de Educação, Rodovia Washington Luís, km 235, Monjolinho, São Carlos, SP, Brasil, 13565-905. E-mail: [thiagoloureiro79@yahoo.com.br](mailto:thiagoloureiro79@yahoo.com.br)

Como citar este artigo:

Loureiro, T., Mendes, G. H. S., & Silva, E. P. (2017). Modelos de gestão e o sofrimento de servidores assistentes em administração. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 97-105. doi: 10.17652/rpot/2017.2.12328

Ao abordar as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), consideramos necessário apontar a arena na qual essas instituições se inserem: a da administração pública brasileira. Nessas instituições, é possível observar transições no âmbito político, econômico e social que influenciam o seu “modo de trabalhar”. Vale também apontar que as IFES são geralmente associadas à produção do conhecimento. Alguns atores se sobressaem, como é o caso dos docentes, responsáveis pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, chamadas de “atividades-fim”. Destacam-se também os discentes, aprendizes e protagonistas em conjunto com os docentes nesse processo. Entretanto, para o êxito das atividades-fim, é necessária a presença de outros atores, entre os quais destacamos os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), cuja notoriedade parece estar relegada ao anonimato (Ribeiro, 2011).

Neste artigo, focamos o trabalho dos servidores TAEs e suas visões acerca das mudanças que têm ocorrido nas instituições em que atuam, com destaque para as continuidades e rupturas em relação aos modelos de gestão adotados. Por modelo de gestão entende-se o conjunto de normas e princípios que orientam os gestores de uma organização e influenciam na forma como regem suas atividades, estabelecem procedimentos e regras de conduta, estabelecem relações de poder e se relacionam com os demais atores organizacionais (Medeiros, Terra, Santos, Pinto, & Santos, 2011). Para Crozatti (1998), há forte relação entre o modelo de gestão adotado por uma organização e sua visão, suas crenças e seus valores, ou seja, sua própria cultura organizacional.

Os modelos de gestão constituem-se a partir de elementos do nível micro e macro-organizacional (Ribeiro, 2011). São influenciados por fatores internos das organizações, como a cultura, as tradições ou as características das práticas dos gestores, e também por fatores externos, como ciclos econômicos, movimentos sociais, políticas governamentais, papel do Estado, entidades sindicais (Ribeiro, 2011). Neste estudo, destacamos os aspectos organizacionais influenciados por alguns desses fatores, sobretudo, pelas características das práticas dos gestores. Nesse sentido, há gestores cujas práticas são mais autoritárias, mais democráticas ou, ainda, mais liberais (Goulart Júnior & Lipp, 2011).

As características de cada modelo de gestão influenciam as relações intersubjetivas no trabalho e a psicodinâmica do reconhecimento, provocando distintas configurações do par prazer-sofrimento. A psicodinâmica é uma das áreas de conhecimento que busca interpretar as relações entre prazer-sofrimento, reconhecimento e características do modelo de gestão e organização do trabalho.

Desse modo, o objetivo do artigo é analisar as relações entre prazer-sofrimento dos servidores assistentes em administração em uma IFES e os diferentes modelos de gestão adotados pela instituição de ensino. Mais especificamente, buscamos analisar as relações que os servidores TAEs estabelecem com a organização do trabalho, características das práticas dos gestores, com destaque para as relações intersubjetivas entre eles e seus subordinados. Aspectos como rotatividade, influência política e condutas patrimonialistas são analisados em termos de seus impactos na psicodinâmica do reconhecimento e no prazer-sofrimento. Este último é compreendido como um par ou uma unidade contraditória e dialética.

#### *O trabalho do servidor técnico-administrativo e o sofrimento*

Para Piolli (2011), o trabalho em tempos contemporâneos assume uma condição central nas relações entre o indivíduo e a sociedade, isto é, trata-se de um elemento essencial na constituição da identidade social, de modo que assume significações que transcendem a troca da força de trabalho pela remuneração financeira.

Além do sustento, o trabalho propicia ao homem um palco de interação social, situado como um lócus privilegiado na constituição identitária do indivíduo (Dejours & Abdoucheli, 1994). Entretanto, é na realidade do trabalho que o plano idealizado pelo sujeito (suas expectativas em relação ao trabalho) pode encontrar ou não condições para sua concretização. Nesse contexto, a organização do trabalho é fundamental para a compreensão desse aspecto relacional que envolve o homem e o seu espaço de trabalho (Piolli, 2011).

Bispo e Helal (2013) compreendem a organização do trabalho, por um lado, como a divisão das tarefas, ligada ao interesse e ao tédio, e, por outro lado, como a divisão dos homens, que contempla o aspecto relacional entre os trabalhadores no local de trabalho. A organização do trabalho compreende também as relações de poder do sistema hierárquico (Mariano, Baldissera, Martins, & Carreira, 2015).

Para a concepção dejouriana, o trabalho tem impacto na saúde, seja pelo prazer e pela realização social ou, ao contrário, pelo sofrimento ou mesmo pelo constrangimento patogênico que pode levar o indivíduo à descompensação psíquica (Moraes, Vasconcelos, & Cunha, 2012). Esse sofrimento de natureza mental inicia-se quando, no ambiente laboral, o homem já não pode fazer nenhuma modificação na tarefa prescrita e encontra impedimentos às suas possíveis contribuições à organização do trabalho, ou seja, uma atividade real do trabalho que propicie a ressonância simbólica entre seus desejos e as demandas do trabalho e da organização (Dejours, 1992, 1996).

Segundo Oliveira e Garcia (2011), o sofrimento deriva dos jogos de poder presentes nas organizações. De acordo com Dejours (1992, 2012), quando há o reconhecimento pelos pares e hierarquia organizacional da capacidade criativa do trabalhador e do seu trabalho real, que se materializa em um agir para além da tarefa prescrita, o sofrimento pode se transmutar em prazer. No entanto, quando o jogo de poder cria impedimentos ao agir criativo e ao reconhecimento das capacidades do trabalhador, o sofrimento tende a se cristalizar em uma forma patogênica e antiprodutiva (Lima, 2012).

#### *Modelos de gestão na administração pública brasileira*

Um importante elemento que influencia nas formas de organização do trabalho e na maior ou menor permeabilidade às contribuições inventivas e criativas do trabalhador são os modelos de gestão. Na administração pública brasileira, três modelos de gestão são evidenciados (Bresser-Pereira, 2007; Medeiros et al., 2011). O modelo patrimonial, herança de regimes pré-democráticos do império luso-brasileiro, em que o aparelho do Estado é uma espécie de extensão do poder do governante, privilegia os interesses de uma minoria em detrimento da sociedade e da coisa pública. A corrupção e o nepotismo são as características mais evidentes do patrimonialismo, que também se expressa de formas mais sutis.

Para conter os vícios e excessos do patrimonialismo, emerge no Brasil, a partir de 1930, o modelo burocrático, analisado (em nível mundial) por Max Weber. O exercício da autoridade racional-legal (baseado na razão e na lei) é a fonte de poder da burocracia. A partir desse axioma fundamental, o modelo burocrático é pautado essencialmente na impessoalidade, na racionalidade e no profissionalismo (Drumond, Silveira, & Silva, 2014; Secchi, 2009), caracterizado pela rigidez e verticalização hierárquica, com limites nítidos de autoridade, divisão do trabalho fragmentada, regulamentação escrita, decisões fundamentadas em normas e centralização de poder (Nunes & Lins, 2009; Tragtenberg, 2006). Por fim, o modelo mais recente, o gerencial, foi instaurado no país em 1995 e prioriza

valores como a eficiência, a eficácia e a competitividade (Bresser-Pereira, 2007; Secchi, 2009).

O gerencialismo, portanto, não é mais uma peculiaridade circunscrita às empresas privadas. A esfera pública também tem sido permeada por essa ideologia gestonária (Maranda, Viviers, & Deslauriers, 2014), ainda que possamos considerar a perseverança de práticas de gestão arcaicas, ou seja, ainda subsistem traços do patrimonialismo, pois a cultura organizacional se caracteriza como uma amálgama de diferentes temporalidades históricas (Silva Júnior & Ferreti, 2004).

Ressaltamos que um modelo de administração não rompe essencialmente com o modelo anterior, preservando, assim, continuidades. No caso da administração pública brasileira, na transição do modelo burocrático para o gerencial foram preservados alguns princípios, como a admissão por meio do concurso público e o sistema estruturado de carreiras e de remuneração (Martins, 1997). Até mesmo a cultura tradicional que enseja condutas patrimonialistas persiste na administração pública brasileira (Drumond et al., 2014; Martins, 1997).

#### *A reforma gerencial e a universidade*

No Brasil, com a reforma gerencial do Estado na década de 1990, o modelo gerencial passa a ser pautado por interesses essencialmente econômicos (Antunes, 2005). Essa questão não é exclusividade nacional, como nos revela Chanlat (2002), ao apontar que os princípios do gerencialismo na órbita pública estão presentes em várias nações, pioneiramente na Inglaterra e nos Estados Unidos, nos governos de Thatcher e Reagan. Assim, a ênfase gerencial estimulada nas IFES não nasce no Brasil. A influência inglesa e norte-americana e de organismos multilaterais na educação superior consolida-se a partir da década de 1990 e tem se renovado desde então (Serafim, 2011).

No que tange às IFES, autores como Vieira e Vieira (2003) procuram justificar a assunção do gerencialismo ao considerarem que o modelo burocrático estaria aquém de princípios necessários à denominada era da tecnologia e da informação, como a eficiência, a qualidade e a excelência acadêmica, propostos pelo modelo gerencial.

Ao mesmo tempo em que a administração pública buscava mudar seu modelo de gestão de burocrático para gerencial, o país sofreu, com a reforma gerencial do Estado, um expressivo enxugamento do gasto com o serviço público (Bresser-Pereira, 1998). No que concerne à categoria dos servidores TAEs nas IFES, não houve nenhuma contratação, tampouco reajustes de salários no período compreendido entre 1995 a 2003. Depois desse período, houve um relativo incremento de contratações e reajuste de salários. De qualquer forma, apesar dessas diferenças em um período e outro, autores como Pinto e Behr (2015) e Siqueira e Mendes (2009) apontam que a administração gerencial, adotada desde 1995, preocupa-se essencialmente com as tarefas e com o desempenho. Para Pinto e Behr (2015), esse cenário promoveu uma desmotivação na categoria TAE e um aumento de pressão sobre o servidor.

A propagação do discurso gerencialista induziu a valorização do privado em detrimento do público, em todas as esferas do governo. Para Ribeiro (2011), entretanto, essa visão de que o modelo privado pode solucionar os problemas crônicos do serviço público é compreendido como uma panaceia, pois desconsidera as suas especificidades e missões.

Autores como Silva Júnior (2002) e Sguissardi (2009) nos revelam algumas das mudanças na educação pública superior e suas relações com a dinâmica administrativa do Estado brasileiro, assim como os

possíveis impactos dessas relações. Nesse contexto, destacam-se o produtivismo acadêmico e a intensificação do trabalho docente. Sob tal perspectiva, estudiosos como Mancebo (2007) e Silva (2015) têm realizado pesquisas direcionadas aos possíveis efeitos dessa nova lógica de trabalho nas universidades no cotidiano profissional do docente. Contudo, apesar desse campo de pesquisa contemplar o interesse de investigação por diferentes áreas, parece-nos que a categoria que recebe maior atenção é a categoria docente. Essas mudanças que têm permeado a arena das IFES afetam o cotidiano de trabalho de todos os atores que nela se inserem. Consideramos que se configura um cenário de intensificação no trabalho de ambas as categorias e, nesta pesquisa, tomamos como foco o servidor TAE.

Segundo o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), regulamentado pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, os servidores TAEs ocupam cargos distribuídos em cinco níveis de classificação, que variam desde o ensino fundamental incompleto até o ensino superior completo. Contudo, apontamos que atualmente o nível classificatório em que o servidor se enquadra não reproduz necessariamente o seu nível de qualificação, pois muitos servidores possuem um nível de qualificação superior ao requisitado pelo cargo. Essa questão suscita importantes reflexões sobre o sofrimento no trabalho dessa categoria profissional (Ribeiro, 2011) e também sobre o desemprego estrutural (Antunes, 2005). Ademais, a estruturação do PCCTAE vinculou o desenvolvimento do servidor na carreira à progressão por capacitação profissional (por meio da obtenção de certificados em cursos) e à progressão por mérito profissional (Pinto & Behr, 2015), esta última atrelada à avaliação de desempenho. No ano seguinte à lei, em 23 de fevereiro de 2006, foi instituído o Decreto 5.707/2006, que regulamentou a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública.

Nesse contexto de desemprego estrutural, acreditamos que a busca pelo serviço público por alguns cidadãos esteja mobilizada pelo cenário atual do mundo do trabalho, representado em síntese pela busca da estabilidade em tempos de instabilidade. Desse modo, na expectativa de alcançar a estabilidade ofertada no serviço público, alguns servidores não ponderam as possíveis incongruências entre o que desejam fazer e o que de fato farão, o que pode contribuir para a geração de sofrimento em tais profissionais. Existem nas IFES profissionais graduados ou pós-graduados exercendo funções operacionais com baixo grau de complexidade.

Outra questão problemática acerca da realidade laboral da categoria TAE refere-se à incongruência entre o cargo ocupado pelo servidor e as atividades exercidas. Entre os servidores administrativos, este artigo abordará aqueles que ocupam os cargos de assistente em administração, para o qual se solicita o ensino em nível médio somado à experiência mínima de um ano em atividades profissionais na área administrativa. A Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, regulamenta as principais atribuições designadas aos ocupantes do cargo, embora seja o plano de trabalho (elaborado pela chefia imediata) o instrumento que orienta as atividades laborais do servidor na unidade de alocação da organização. Desse modo, a chefia imediata será a responsável localmente pelas atribuições laborais dos servidores. Acreditamos que esses conflitos entre as atribuições do cargo e o plano de trabalho ou mesmo com o perfil da unidade em que o servidor atua (administrativo, acadêmico ou assistencial) sejam influentes na dinâmica do prazer-sofrimento desses profissionais.

Ao considerar essa questão, optamos por investigar servidores que já tivessem passado pela remoção dentro de uma mesma IFES, o que também aumenta o repertório de contingências organizacionais vivenciadas por eles, na medida em que têm a oportunidade

de atuar em diferentes ambientes, algumas vezes, com realidades distintas.

Durante os anos de 2003 a 2012 foram realizados esforços para ampliar o número de IFES no país. Dados fornecidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) apontam que, entre 2003 e 2010, houve uma ampliação de 31% de universidades federais. Como consequência, o crescimento de vagas para discentes foi notório, com uma ampliação de 111% (Brasil, 2012). Em contrapartida, nesse mesmo período foi realizada uma reposição parcial dos recursos humanos no âmbito do ensino público superior por meio de programas do governo federal: uma ampliação de aproximadamente 44% do corpo docente e de 16% do corpo técnico-administrativo das IFES (Brasil, 2012).

O crescimento observado no ensino público superior das últimas décadas tem impactado todos os segmentos acadêmicos, principalmente o dos TAEs, cuja ampliação de vagas não foi suficiente para atender à defasagem existente do período anterior e a expansão recente. Por exemplo, em 2014, na instituição pesquisada havia 768 servidores TAEs em seus diferentes níveis. No mesmo ano, o número de servidores docentes era de 882. Ao contextualizar esses dados com épocas anteriores, foi possível identificar algumas variações, principalmente nessa relação TAE/docente. Em 1970, essa relação era de quatro servidores TAEs para cada servidor docente. Em 1980, era de 1,84 para cada docente. No ano de 1990, a relação reduziu para 1,53. Nos anos 2000 para 1,34 e, mais recentemente, no ano de 2014, essa relação se apresentou como 0,87. Os dados nos revelam uma inversão dessa relação. Essa situação é também observada em outras instituições de ensino superior do país (Ribeiro, 2011).

O cenário de ampliação do ensino superior público brasileiro contextualizado com os dados institucionais da IFES pesquisada nos suscita refletir acerca da intensificação progressiva no trabalho da categoria TAE, quando comparada com o aumento geral de matrículas e, com o aumento também ínfimo, porém maior, de servidores docentes. A categoria TAE parece ser a mais atingida nesse panorama. É, portanto, no interior desse contexto atual de assunção do gerencialismo na universidade que iremos revelar e analisar alguns aspectos do sofrimento desses servidores relacionados à amálgama de diferentes modelos de gestão (patrimonialista, burocrático, gerencialista). Antes, porém, apresentaremos os procedimentos metodológicos que guiaram o estudo.

### **Método**

Optou-se pela pesquisa de abordagem qualitativa, que busca compreender questões a partir das narrativas dos sujeitos. O referencial teórico-metodológico que sustenta a pesquisa pauta-se nos princípios da psicodinâmica do trabalho, linha de estudos que, segundo Silva e Heloani (2007), busca a compreensão de aspectos psíquicos e subjetivos mobilizados pelas relações na organização do trabalho. A psicodinâmica do trabalho propõe um método de investigação qualitativo direcionado ao estudo e à intervenção em situações de trabalho por meio da criação do espaço de discussão, da reflexão e da mobilização do trabalhador. Pautados em Merlo e Mendes (2009), evidenciamos que adotamos proposições teóricas da psicodinâmica do trabalho, associadas a um estudo de caso (Roesch, 2012; Yin, 2015).

#### *Participantes*

A população do estudo foi composta por servidores TAEs ocupantes do cargo de assistente em administração de uma IFES localizada no estado de São Paulo e que requisitaram, voluntariamente,

processo de remoção. O número de sujeitos entrevistados seguiu o critério de saturação (Minayo, 2010). Diante desse critério, oito servidores totalizaram a amostra, quando foi obtida convergência dos dados e suficiente configuração do fenômeno investigado. A amostra foi composta por três homens e cinco mulheres, com idade entre 28 e 57 anos. O servidor com menor tempo na instituição atuava há 3 anos e o servidor com maior tempo atuava há 20 anos. Ocupavam o cargo de assistente em administração e atuavam em distintos setores organizacionais (administrativo/acadêmico/assistencial). Nesse grupo amostral, dois servidores (um homem e uma mulher) já exerceram cargo de gestão na instituição, embora no período de realização da entrevista não estivessem no exercício desses cargos.

Realizou-se um levantamento de servidores que requisitaram processo de remoção na instituição. A partir desse levantamento, foram realizados contatos telefônicos com os servidores para uma triagem de participantes, de modo a identificar os que se enquadravam nos critérios de seleção da pesquisa. Nessa fase preliminar, identificaram-se os seguintes motivos para a solicitação da remoção: insatisfação, relações interpessoais, problemas políticos e perseguição. Após a triagem, foram pactuados os locais e os horários das entrevistas com os servidores. As entrevistas ocorreram em ambientes privativos. Duas ocorreram nas residências dos participantes e as demais em salas reservadas na própria instituição.

#### *Instrumentos*

Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados: um questionário sociodemográfico para a caracterização do perfil dos entrevistados e um roteiro semiestruturado de entrevistas com questões abertas que abordavam temas como a autonomia do servidor, seu relacionamento com os supervisores e com os pares, sua rotina de trabalho, a presença/ausência de reconhecimento, sua satisfação/insatisfação no trabalho, o principal motivo que o levou a solicitar a remoção e a comparação entre os diferentes setores de atuação (aspectos do prazer-sofrimento).

#### *Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos*

Os participantes receberam informações acerca do objetivo e do caráter acadêmico da pesquisa e concordaram com os termos expressos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado em duas vias, sendo que uma delas permaneceu com o participante e a outra foi arquivada pelos pesquisadores. A coleta dos dados foi realizada por um dos pesquisadores, no período entre fevereiro e abril de 2015. As entrevistas com cada servidor foram gravadas e tiveram um tempo médio de uma hora e trinta minutos.

Ao optar por trabalhar com seres humanos, esta pesquisa considerou todos os aspectos éticos e legais contemplados na Resolução 196, de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde. A pesquisa foi submetida e apreciada pela Plataforma Brasil e pelo Comitê de Ética e Pesquisa em Seres Humanos da instituição, com o parecer substanciado nº 874.221 em 8 de dezembro de 2014.

#### *Procedimentos de análise de dados*

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo categorial temática (Bardin, 2011). As entrevistas foram descritas e seguidas de uma leitura inicial flutuante. Em seguida, foram feitas sistematizações preliminares de seus conteúdos e indicações de alguns eixos de análise. Ou seja, os relatos transcritos que chegaram ao pesquisador em estado bruto nas entrevistas foram paulatinamente processados, possibilitando a compreensão, interpretação e inferência (Bardin,



2011). O processo de análise iniciou-se pelos dados manifestos e explícitos, mas também foram considerados outros aspectos, como tom de voz e semblantes, não explícitos na fala transcrita dos sujeitos, mas importantes para a contextualização e a interpretação dos discursos.

Preocupados em embasar a prática da pesquisa (qualitativa), assim como a confiabilidade do estudo, utilizou-se a triangulação investigativa, em que três pesquisadores (o responsável pela coleta, orientador e coorientador) analisaram e discutiram os resultados (Ullrich, Oliveira, Basso, & Visentini, 2012).

Neste artigo, procedemos com uma análise do trabalho do servidor assistente em administração norteados pela compreensão dejouriana do par antitético prazer-sofrimento e de suas relações com o reconhecimento e as práticas de gestão e organização do trabalho. Essas categorias estão vinculadas a três aspectos: rotatividade das chefias, influência política e condutas patrimonialistas.

### Resultados e discussão

Para melhor compreender o trabalho dos assistentes em administração em educação e as suas visões a respeito do trabalho e dos modelos de gestão ao qual se subordinam, consideramos a dialética do par prazer-sofrimento e os seguintes aspectos das práticas de gestão vinculadas às relações intersubjetivas entre servidores e gestores: a rotatividade das chefias, a influência política e as condutas patrimonialistas. Foram selecionados relatos emblemáticos para sustentar as análises. Os relatos são identificados por meio de códigos para garantir o anonimato dos participantes (S1 representa o servidor 1, S2, o servidor 2, e assim sucessivamente). Todos os nomes citados nos relatos são pseudônimos.

#### Rotatividade das chefias

Uma questão inerente à instituição pesquisada é a rotatividade das posições de comando nos diferentes ambientes organizacionais. Os cargos de chefia na instituição são transitórios. O cargo de chefia de departamento, por exemplo, normalmente é eleito pelos atores do próprio departamento, por meio de normas internas que respeitam as prerrogativas da instituição. Já os cargos para pró-reitorias se dão por indicação do reitor. Embora este estudo não esboce um levantamento dos diferentes servidores que ocupam cargos de chefia, apontamos que na instituição pesquisada a maior parte desses cargos é ocupada por servidores docentes.

Conforme revelamos na seção "A reforma gerencial e a universidade", observa-se no cenário das IFES a intensificação do trabalho das diferentes categorias. Não obstante, o contexto do exercício das funções administrativas, em que destacamos os cargos de chefia, contribui para acentuar um cenário de trabalho intensificado. O papel do docente se intensifica ainda mais ao ter que clivar as suas atividades e o seu tempo entre as suas funções acadêmicas e as atividades administrativas. Diante desse cenário, parece-nos evidente que temos substrato suficiente para fomentar possíveis situações e relações conflituosas, pois, conforme apontado por Patrus, Dantas e Shigaki (2015), o produtivismo acadêmico acarreta o solapamento dos laços de solidariedade e cooperação entre os pares.

A rotatividade de chefias influencia também na participação dos servidores TAEs. Ambientes com maior espaço para a participação costumam estar mais alinhados com o prazer, na medida em que seus anseios e suas demandas são compartilhados. Essa prática permite uma maior mobilização da categoria dos TAEs, tanto individual como coletivamente, abrindo espaço para a reflexão e, possivelmente, para a alteração da organização prescrita do trabalho (Dejours & Abdoucheli, 1994; Ribeiro, 2011). Em contrapartida,

ambientes norteados por uma prática de gestão mais rígida (pouca flexibilidade e pouca abertura para a participação) conduzem ao sofrimento (Ribeiro, 2011), impossibilitando, muitas vezes, os servidores de atribuir um sentido ao trabalho.

Sete dos oito servidores entrevistados apontaram a rotatividade das chefias como um fator associado ao sofrimento. Como pode ser observado no relato seguinte, configura-se uma relação pouco amistosa entre a chefia e os TAEs prejudicando-os no cumprimento e no engajamento das tarefas.

*Senti dificuldades com a mudança de chefia, pois às vezes as pessoas chegam e não sabem o que se passa no setor, não sabem como as coisas funcionam por lá. Recentemente eu senti as pessoas tomando decisões sem pedir a opinião das pessoas dos setores. Nesse sentido, eu me senti um pouco menos reconhecida. Não pela instituição em si, mas pela gestão atual. Antigamente a gestão compartilhava as decisões. A gestão atual é mais controladora. Acredito que nós deveríamos ser ouvidos e consultados. Isso me desagrada, pois acho que deveríamos ter mais participação, como era antes. (S2)*

Quando o servidor não é envolvido de maneira integral no trabalho, ocorrem sentimentos de frustração e conflitos em relação à sua identidade e seu papel funcional no trabalho, no limite, podendo levar a uma perda de sentido e alienação (Dejours & Abdoucheli, 1994). O relato seguinte contempla essa questão:

*A mudança de chefia impacta na dinâmica laboral. Um dos chefes impactou muito negativamente, a ponto de eu discordar, achar que havia erros. Trabalhar com o Bernardo era muito diferente de trabalhar com o Roberto. Havia uma oneração/desoneração de serviço dependendo do chefe. Quando a Kátia assumiu, ela assumia tudo pra si e, apesar de me aliviar, me afetava de uma maneira negativa, porque se chega a um ponto em que você já não sabe mais o que se passa no setor. Com o Roberto eu não sabia do que se passava política/institucionalmente. O Bernardo me incluía em tudo, com ele eu sabia de tudo o que se passava. Com a Kátia, minha demanda de trabalho reduziu muito, mas eu não sabia de mais nada (risos). Eu me sentia prejudicado no desempenho de minhas funções, me gerava uma desorientação e pensava: "Ah, beleza, não quer me dar trabalho, não dê!" Mas gerava uma frustração, inclusive intelectualmente! Fazer um trabalho quase manual, cara, eu me sentia desumano! (S4)*

As constantes mudanças de chefia que ocorrem na universidade também contribuem para criar um senso de insegurança nos servidores, como demonstra a servidora S1: "Eu não estou respaldada absolutamente aqui no meu setor atual também, caso mude a chefia [...]. Mudou o chefe, mudou o mundo!" (S1).

Compreendemos que a rotatividade pode conter elementos desejáveis, no sentido de possibilitar a ocupação de cargos de chefia por um maior número de servidores e, nesse sentido, até favorecer uma gestão democrática. No entanto, o que quisemos ressaltar por meio desses depoimentos, com base no que se discutiu anteriormente, é que tais cargos são ocupados por docentes em um contexto de intensificação do trabalho. Isso tende a criar tensões no docente, clivado entre as exigências de sua produção acadêmica e a demanda das atividades administrativas. Ademais, essas atividades se dão no interior de um coletivo um tanto prejudicado pela busca de desempenhos individualizados. Assim, não se favorece o acúmulo de experiências de gestão e de práticas que propiciem ao servidor técnico-administrativo uma maior continuidade e um melhor desenvolvimento de seu trabalho. Fica, assim, à mercê de certas características dos chefes, e seu trabalho, mais desenvolvido em algumas ocasiões e obstaculizado em outras. Motivo, para alguns, para pedidos de remoção. Entretanto, essa alternância e os

problemas vivenciados em um setor podem se reiterar no setor para o qual se dirigem. Ainda que por vezes possa trazer, em algumas circunstâncias e como identificamos em alguns casos, certo sentimento de alívio ao trabalhador.

### *Influência política*

O segundo aspecto relacionado ao trabalho dessa categoria profissional associado ao sofrimento é a influência política, algo inerente às instituições de caráter público. Para Morgan (2005), a questão das organizações como sistemas políticos trata principalmente de aspectos como as relações de poder e a influência que a política interna e externa à organização exerce na sua dinâmica. Oliveira e Garcia (2011) revelam o elo entre a trama do poder e suas influências com a dinâmica do par prazer-sofrimento daqueles que laboram. Observaram-se também questões de âmbito político-partidário, seja pela situação ou oposição, exercendo influências no aspecto organizacional e nas relações intersubjetivas dos atores envolvidos (servidor técnico, docentes e chefias). Segundo os servidores entrevistados, algumas condutas na instituição pautam-se mais no relacionamento político com arenas externas em detrimento do interesse interno. Não raramente, os servidores acabam abdicando de alguns princípios diante do poder de chefias imediatas ou superiores. Houve casos de perseguição da chefia com o servidor em face de divergências no âmbito político. Nesse caso, a remoção não se configurou como voluntária, como revela a servidora S1: *“Como eu favorecia uma chapa oposta a deste chefe, ele solicitou a minha remoção!”* (S1).

Questões relacionadas à possibilidade de um servidor TAE assumir ou deixar um cargo de gestão na instituição também causam sofrimento, pois podem afetar a percepção da impessoalidade, que deveria ser inerente ao *ethos* público, de modo a poder gerar sentimentos de insatisfação. O relato a seguir revela essa questão em um momento eleitoral na instituição, quando ocorreu a mudança de pró-reitorias que culminou na destituição do servidor de um cargo de gestão. Essa situação foi o mote para que ele solicitasse a sua remoção.

*Essa questão política na universidade atrapalha. Muitas coisas aqui na universidade vêm acontecendo dessa maneira e, com isso, as pessoas e a equipe perdem a credibilidade perante os usuários do serviço. Essa não é a forma mais adequada de se lidar com a situação. Eu não questiono a capacidade das pessoas que assumiram os cargos na época, de forma nenhuma, pois eu sei que são pessoas muito capacitadas, trabalhamos juntos, tinham o mérito, assim como eu e o outro colega que saiu também tínhamos. São meus amigos pessoais. Mas eu acho que a forma como foi feita pela administração não foi transparente.* (S6)

O relato seguinte revela a visão de uma servidora que atua em um ambiente estratégico na instituição e corrobora a questão política como influente na dinâmica laboral dos servidores. Segundo essa mesma servidora, que também já ocupou um cargo de gestão na instituição, essa questão exerce maior influência sobre tais atores.

*[...] Eu não peguei mudanças tão impactantes, como a de pró-reitor. Mas, sim, nessa época de eleição (reitor e pró-reitores) é muito complicado, pois tem algumas metas para atingir, então todos acabam estressados para mostrar um serviço, para que a atual gestão continue.* (S8)

No que concerne à influência política, os relatos das entrevistas revelaram a emergência de outro elemento. Trata-se do modelo burocrático de administração. Pautados nas percepções dos servidores, a burocracia revelou-se como contraditória na dinâmica

do par prazer-sofrimento. Alguns relatos nos trazem à luz questões que apontam que o excesso de regras ou normas, disfunções do modelo burocrático e de uma organização pública, gera problemas relativos à morosidade dos processos, quebra de procedimentos e perda de eficiência para a organização:

*Às vezes, o servidor não segue as normas; ele transgredir, para otimizar o trabalho. Eu acho que as normas nem sempre acompanham as necessidades do serviço, como as coisas acontecem. O regimento interno, por exemplo, do meu setor é norteador da nossa atuação lá dentro, mas já está ultrapassado, não contempla as atividades atuais. A morosidade é algo presente na instituição.* (S2)

É o caso da trapaça (Silva & Heloani, 2013), que se apresenta como uma conduta (isenta de intenção dolosa) adotada por alguns servidores diante de situações pautadas pela intransigência ou pela “inércia burocrática”, por meio da qual ocorre uma transgressão das normas prescritas. Sob uma perspectiva do sofrimento, o relato seguinte (S4) aponta para a necessidade de se “dar um jeitinho” para subverter algumas questões associadas à morosidade burocrática: *“[...] é aquela coisa ridícula de burocracia: ‘Ah, faltou um carimbo!’. Está ocorrendo uma moralização do serviço, disciplinar o trabalho e está piorando. Tipo, nós não damos mais jeitinho!”*.

Enquanto outros servidores indicam que o modelo burocrático seria benéfico para a saúde organizacional, ao revelar que o maior prejuízo viria da transgressão de tais regras, pautada, principalmente, nas relações de poder.

*Eu acho que as regras foram feitas para serem seguidas, cumpridas. O problema é quando dá um jeitinho, aí a norma não vale e você fica com cara de tonto! O problema é quando a pessoa faz errado. Acho que deve ter normas e regras sim, elas nos respaldam. Isso te assegura a possibilidade de dizer “não”, mas não te garante que ninguém não vá passar por cima.* (S3)

Na instituição pesquisada, pudemos observar diferentes posicionamentos em relação ao modelo burocrático de administração. Enquanto alguns servidores têm percepções da burocracia como sinônimo de morosidade e de dificuldade; outros a revelam como norteadora de segurança a serviço da lei, alinhada com o sentido weberiano (Tragtenberg, 2006) de burocracia. Apontamos que a burocratização é inerente às organizações públicas e, a despeito da visão geral (ou leiga) acerca da burocracia, acreditamos que, a partir das contradições apresentadas nos relatos, abre-se uma lacuna para que se possa melhor investigar esse fenômeno na instituição a partir de diferentes lentes, entre as quais destacamos a visão do modelo burocrático de administração sob a perspectiva dos servidores e de outros atores, como a de gestores e de membros das entidades sindicais dos trabalhadores, anterior e posteriormente ao Estado gerencial.

Apontamos, assim, que a questão política é parte integrante das decisões sobre chefias e das chefias, assim como aspecto relacionável tanto às características de suas práticas como à sua rotatividade. Verificamos aspectos contraditórios em relação às dimensões do prescrito e do burocrático, relacionados a determinadas possibilidades e limites, conforme situações e circunstâncias. A política e a configuração de determinadas práticas de gestão implicam em impactos para o trabalho e a subjetividade do servidor, ora possibilitando reconhecimento de seu agir criativo, ora implicando em impedimentos. Desse modo, a dialética do par prazer-sofrimento acarreta em oscilações entre configurações de um trabalho sublimatório e trabalho patogênico. E a remoção se configura como um escape individualizado a determinadas situações constrangedoras,

mas não modifica questões culturais e estruturais relacionadas aos aspectos de rotatividade e política até aqui considerados.

#### *Condutas patrimonialistas*

O terceiro aspecto relacionado ao trabalho dessa categoria profissional atrelado ao sofrimento são as condutas patrimonialistas. Observamos que, na instituição pesquisada, estão presentes os três modelos de gestão (Bresser-Pereira, 2007; Medeiros et al., 2011), de modo a configurar um modelo híbrido de administração, com maior ou menor prevalência, a depender de cada ambiente organizacional. Destacamos, entretanto, que os servidores que já tiveram a oportunidade de atuar em setores atrelados à alta administração da instituição revelaram a predominância de traços patrimoniais nas condutas administrativas. Tais condutas engendram situações constrangedoras que ferem o *ethos* público, acarretando no sofrimento dos profissionais que atuam nesse âmbito. Destacamos dois relatos que revelam aspectos influentes nesse contexto, como o tempo em que o servidor atua na instituição, associado à ideia de posse, e o interesse pessoal em detrimento do interesse público.

*[...] “Você está na administração superior, você pode tudo!” Eu não penso assim, as coisas não funcionam assim. Sinto muita falta disso, quanto mais público o negócio, mais regrado (efetivamente) deve ser. Eu acredito que o patrimonialismo seja muito forte na instituição. Quando fui pedir a remoção, ouvia: “você vai ver, quando você sair daqui, você vai chegar em um lugar e poder fazer o que quiser”. Pensei: “Como assim?” Porque aqui tem muito essa questão do tempo. “Ah, você é nova aqui”. “Você não sabe como as coisas realmente acontecem aqui”. “Você vai acostumar, quando você estiver com 20 ou 30 anos (de casa) igual a mim”. (S5)*

*[...] Se você muda uma direção e precisa escolher um novo diretor, você pode ser o melhor capacitado para ocupar aquela vaga, mas o que conta é o tempo de casa ou ser amigo dos superiores! Infelizmente a universidade faz essa escolha. Eu não acredito que isso seja ruim, desde que pessoa seja capacitada para assumir a função. (S8)*

O relato seguinte demonstra o interesse pessoal em detrimento do interesse público, o que caracteriza a prática patrimonialista e de como por vezes tal aspecto pode se associar à questão da rotatividade de chefias.

*Mas como também os cargos de gestores na alta administração são cargos que passam, então você percebe também que algumas pessoas não são muito engajadas para a instituição, mas sim para o cargo que elas estão ocupando naquele período. [...] Algumas pessoas exercem uma função mais em benefício próprio, curriculum, do que propriamente para a instituição. (S6)*

Além disso, a pessoalidade associada à dinâmica do poder pode fomentar, inclusive, práticas que se aproximam do assédio moral, ainda que essa discussão requeira a consideração a descrições mais aprofundadas para a sua compreensão, o que escapa do escopo do presente artigo.

*Quando mudou a minha chefe, ouvia diariamente: “Maldita hora que servidor público tem estabilidade!” A filha dessa minha chefe na época (sem nenhum vínculo com a instituição), ia lá no nosso trabalho e me desafiava, ficava mandando em mim. Ela me chamou de palhaça. Então eu respondi dizendo que exigia respeito e que iria reportar isso para outras instâncias. (S1)*

Desse modo, consideramos que o patrimonialismo engendra práticas que geram muitos dissabores e rompem com a equidade.

Seus traços que perduram e interferem na atual configuração do modelo gerencialista rompem com um aspecto substantivo da burocracia: a impessoalidade. Assim, na universidade, quer por posições e relações privilegiadas tecidas na constituição de sua cultura e história (patrimonialista) ou pela assunção de buscas por metas, típicas das exigências postas pela ideologia (gerencialista), pautadas pelos princípios da eficiência e da eficácia a qualquer custo, constituem-se e reproduzem-se práticas que fomentam sofrimento no trabalho do servidor, cuja remoção alcança, em alguns casos, a posição de uma alternativa, ainda que individualizada e sujeita a revés.

Este estudo objetivou analisar as percepções dos servidores TAEs em uma IFES acerca dos diferentes modelos de gestão e suas repercussões no trabalho e na subjetividade. Ao ancorar-se na psicodinâmica do trabalho, o estudo considerou o par prazer-sofrimento e como este sofre influências tanto de um modelo de gestão híbrido como de práticas e características da gestão e das chefias imediatas. Os aspectos emergentes foram a (a) rotatividade das chefias, um aspecto peculiar desse tipo de instituição; (b) a influência política tanto externa como interna, com destaque para as relações de poder, na qual se identificou uma contradição do modelo burocrático de administração; e (c) as condutas patrimonialistas, que se mostraram arraigadas em setores estratégicos da instituição.

Acreditamos que este artigo contribui tanto para pesquisas e conhecimentos relacionados à gestão universitária, de modo geral, como para análise de uma categoria profissional pouco investigada, em particular: os servidores assistentes em administração. Ademais, alguns elementos ainda não haviam sido encontrados na literatura relacionada, como é o caso da rotatividade de chefias e as condutas patrimonialistas. Destacamos os entraves que eles podem acarretar em termos do (não) reconhecimento do trabalho dos assistentes em administração e, por conseguinte, das limitações às transmutações do sofrimento em prazer.

Uma limitação deste estudo foi a ausência de um levantamento quantitativo dos diferentes cargos que ocupam posições de comando na instituição. Com esse levantamento, poderíamos ter um panorama detalhado do quadro de servidores em cargos de gestão, o que permitiria uma análise mais aprofundada acerca da relação TAE-docente e do papel dessas categorias na gestão universitária. Outros trabalhos futuros que venham atuar nesse sentido poderão esclarecer essa lacuna. Outra sugestão seria a compreensão das contradições apresentadas acerca do modelo burocrático de administração na instituição sob a perspectiva dos servidores TAEs, anterior e posteriormente ao estado gerencial na administração pública brasileira. Adicionalmente, acreditamos que compreender as relações de trabalho nas IFES requer observar e dialogar com todos os atores que nela atuam. Sob tal perspectiva, indicamos que outras duas categorias profissionais parecem estar marginalizadas nesse eixo do conhecimento. Trata-se dos estagiários e dos servidores terceirizados, atores emergentes do modelo gerencial.

Concluimos, nesse estudo, que a organização do trabalho é influente na dinâmica do prazer-sofrimento de servidores assistentes em administração de uma IFES. Circunscrita a diferentes fatores de modelos de gestão, a organização do trabalho, pautada neste estudo, sobretudo, pela alternância de gestores e suas características e práticas, por elos políticos e pela cultura tradicional (patrimonial) arraigada em alguns setores da organização, engendrou o sofrimento nos servidores entrevistados, principalmente em suas relações intersubjetivas com as respectivas chefias. Na impossibilidade de lidar com o sofrimento, os servidores optaram pela remoção.



A remoção, todavia, não deve ser encarada como solução dos problemas institucionais e/ou de gestão dos conflitos intersubjetivos servidor-chefia. Pode até mesmo ser encarada como produto fomentado por traços patrimonialistas da cultura organizacional e da estrutura institucional relacionados a tais conflitos. A remoção é um instrumento que pode estar a serviço da instituição em algumas circunstâncias. Ela também pode vir a surgir como alternativa individualizada a alguns servidores quando estes se encontram muito constrangidos ou insatisfeitos em uma determinada situação ou condição de exercício de sua atividade profissional. Há servidores que, ao se removerem, vivenciam situações que acentuam o sofrimento ou até adoecem. Outros, o contrário. Ao se (re)mover, o sujeito está utilizando um instrumento que pode lhe possibilitar um ambiente organizacional subjetiva e objetivamente mais favorável ao seu agir criativo no trabalho. As causas que forjam a mudança, entretanto, permanecem em sua origem e limitam, senão se sobrepõem, a possibilidade individual de remediá-las por meio da remoção.

### Referências

- Antunes, R. (2005). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bispo, A. C. K. A., & Helal, D. H. (2013). A dialética do prazer e sofrimento de acadêmicos: Um estudo com mestrandos em administração. *Revista de Administração FACES Journal*, 12(4), 120-136.
- Brasil. (2012). *Análise sobre a expansão das Universidades Federais: 2003 a 2012*. Brasília: MEC. Recuperado de [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192)
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 49(1), 5-42.
- Bresser-Pereira, L. C. (2007). Burocracia pública e classes dirigentes no Brasil. *Revista de Sociologia Política*, 28, 9-30.
- Chanlat, J. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: A questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. *Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa: CLAD. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043316.pdf>
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: Conceitos e interações. *Cadernos de Estudos*, 10(18), 1-20. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- Decreto n. 5707, de 23 de fevereiro de 2006 (2006, 26 de fevereiro). Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)
- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: Estudos de psicopatologia do trabalho* (5a ed.). São Paulo: Cortez Oboré.
- Dejours, C. (1996). Uma nova visão do sofrimento nas organizações. In J. Chanlat (Org.), *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas* (Vol. 1, pp. 150-173). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. (2012). Psicodinâmica do trabalho e a teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371. doi: [10.1590/S1413-73722012000300002](https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000300002)
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (1994). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In C. Dejours, E. Abdoucheli & C. Jayet (Orgs.), *Psicodinâmica do trabalho: Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 119-145). São Paulo: Atlas.
- 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. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122014000100001>
- Goulart Júnior, E., & Lipp, M. E. N. (2011). Estilo de liderança e stress: Uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 27(2), 265-283. doi: <http://dx.doi.org/10.21573/vol27n22011.24773>
- Lei 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 (2005, 12 de Janeiro). Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm)
- Lima, S. C. C. (2012). O trabalho do cuidado: Uma análise psicodinâmica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), 203-216.
- Mancebo, D. (2007). Trabalho docente: Subjetividade, sobre implicação e prazer. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 20(1), 74-80.
- Maranda, M. F., Viviers, S., & Deslauriers, J. S. (2014). "Escola em sofrimento": Pesquisa-ação sobre situações de trabalho de risco para a saúde mental em meio escolar. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(1), 141-151. doi: [10.11606/issn.1981-0490.v17ispe1p141-151](https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v17ispe1p141-151)
- Mariano, P. P., Baldissera, V. D. A., Martins, J. T., & Carreira, L. (2015). Organização do trabalho de enfermagem nas instituições de longa permanência para idosos: Relação com o prazer e sofrimento laboral. *Texto & Contexto Enfermagem*, 24(3), 756-765. doi: [10.1590/0104-070720150-1150014](https://doi.org/10.1590/0104-070720150-1150014)
- Martins, L. (1997). *Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: Uma visão geral*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1748/caderno%20enap%208.pdf?sequence=1>
- Medeiros, M. I. G., Terra, L. G., Santos, E. G., Pinto, R. S., & Santos, G. S. (2011). Estrutura organizacional e modelo de gestão: Uma análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense-IFSUL. *Anais do XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Florianópolis: UFSC. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26140/5.34.pdf?sequence=1>
- Merlo, A. R. C., & Mendes, A. M. (2009). Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: Teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2), 141-156. doi: [10.11606/issn.1981-0490.v12i2p141-156](https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v12i2p141-156)
- Minayo, M. C. S. (2010). *O desafio do conhecimento* (12a ed.). São Paulo: Hucitec.
- Morgan, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 58-71.
- Moraes, R. D., Vasconcelos, A. C. L., & Cunha, S. C. P. (2012). Prazer no trabalho: O lugar da autonomia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), 217-228.
- Nunes, A. V. L., & Lins, S. L. B. (2009). Servidores públicos federais: Uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(1), 51-67.
- Oliveira, W. S. M., & Garcia, F. C. (2011). Poder e trabalho: Prazer ou sofrimento? *Revista de Administração FACES Journal*, 10(4), 131-148.
- Patrus, R., Dantas, D. C., & Shigaki, H. B. (2015). O produtivismo acadêmico e seus impactos na pós-graduação *stricto sensu*: Uma ameaça à solidariedade entre pares? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 1-18. doi: [10.1590/1679-39518866](https://doi.org/10.1590/1679-39518866)
- Pinto, J. F., & Behr, R. R. (2015). Contradições da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 795-820. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395132365>
- Piollí, E. (2011). Sofrimento e reconhecimento: O papel do trabalho na constituição da identidade. *Revista USP*, 88, 172-182. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i88p172-182>
- Ribeiro, C. V. S. (2011). *Trabalho técnico-administrativo em uma Instituição Federal de Ensino Superior: Análise do btd e das condições de saúde* (Tese de doutorado). Recuperado de [http://btdt.ibict.br/vufind/Record/UE\\_RJ\\_696e95a0338e912a6bdb96b25a289665](http://btdt.ibict.br/vufind/Record/UE_RJ_696e95a0338e912a6bdb96b25a289665)
- Roesch, S. M. A. (2012). *Projetos de estágios e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.
- Serafim, M. P. (2011). O processo de mercantilização das instituições de educação superior: Um panorama do debate nos EUA, na Europa e na América Latina. *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 16(2), 241-265. doi: [10.1590/S1414-40772011000200002](https://doi.org/10.1590/S1414-40772011000200002)
- Sguissardi, V. (2009). *Universidade brasileira no século XXI*. São Paulo: Cortez.
- Silva, E. P. (2015). Adoecimento e sofrimento de professores universitários: dimensões afetivas e ético-políticas. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 17(1), 61-71. doi: [10.15348/1980-6906/psicologia.v17n1p61-71](https://doi.org/10.15348/1980-6906/psicologia.v17n1p61-71)
- Silva, E. P., & Heloani, R. (2007). Aspectos teóricos e metodológicos da pesquisa em saúde mental e trabalho: Reflexões a partir de uma análise comparativa do estresse em jornalistas e guardas municipais. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 10(1), 105-120. doi: [10.11606/issn.1981-0490.v10i1p105-120](https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v10i1p105-120)
- Silva, E. P., & Heloani, R. (2013). Trapaça. In F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 433-488). Curitiba: Juruá.
- Silva Júnior, J. R. (2002). *Reforma do estado e da educação no Brasil de FHC*. São Paulo: Xamã.
- Silva Júnior, R. R., & Ferreti, C. J. (2004). *O institucional, a organização e a cultura da escola*. São Paulo: Xamã.



- Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241-250.
- Tragtenberg, M. (2006). *Burocracia e ideologia* (2a ed.). São Paulo: Ática.
- Ullrich, D. R., Oliveira, J. S., Basso, K., & Visentini, M. S. (2012). Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: Em direção à reflexividade analítica. *Análise: Revista de Administração da PUCRS*, 23(1), 19-30.
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2003). Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 37(4), 899-920.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Informações sobre o artigo

Recebido em: 03/05/2016

Primeira decisão editorial em: 23/09/2016

Versão final em: 21/10/2016

Aceito em: 06/12/2016