

# Vivências de servidores em um contexto de desflexibilização da jornada de trabalho

Gustavo Carvalho Souza, Ludmila de Vasconcelos Machado  
Guimarães e Jefferson Lopes La Falce

## RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender as vivências dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), em um contexto de desflexibilização da jornada de trabalho, à luz da teoria da Psicodinâmica do Trabalho. O processo de desflexibilização é compreendido aqui como um retorno à jornada de trabalho que uma vez fora flexibilizada. Metodologicamente, recorreu-se ao uso da triangulação metodológica devido à complexidade do estudo. Optou-se pela aplicação do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) para compreensão do cenário geral da instituição e, posteriormente, constituiu-se um grupo focal para a coleta das informações qualitativas. Para análise dos dados quantitativos, foi utilizada a estatística descritiva e, para os dados qualitativos, a análise de conteúdo. Essa pesquisa confirmou empiricamente que as vivências de sofrimento patogênico têm se estabelecido no trabalho efetivo dos TAEs, sendo potencializadas pelo processo de desflexibilização da jornada, e que a instituição opera promovendo altos riscos de adoecimento desses profissionais.

**Palavras-chave:** *psicodinâmica do trabalho; flexibilização da jornada de trabalho; prazer e sofrimento; trabalho vivo; saúde no trabalho.*

Recebido em: 22/06/2021  
Revisado em: 06/06/2022  
Aprovado em: 21/12/2022



*Experiences of civil servants in a context of deflexibilization of the working day*

## ABSTRACT

The present research sought to understand the experiences of the Administrative Technicians in Education servants of a Federal Institution of Higher Education, in the context of deflexibilization of the working day, in the light of Psychodynamics of Work theory. The deflexibilization process is understood here as a return to the working day that had once been made flexible. Methodologically, the triangulation of mixed methods was used due to the complexity of the study. It was decided to apply the Inventory on Work and Risks of Illness (ITRA, in its acronym in Portuguese) to understand the general scenario of the institution and, later, a focus group was constituted to collect qualitative information. For analysis of quantitative data, descriptive statistics was used and, for qualitative data, content analysis. The research empirically confirmed that the experiences of pathogenic suffering have been established in the effective work of these Administrative Technicians in Education, which are being potentiated by the process of deflexibilization of the working day, and that the institution operates promoting high risks of illness of these professionals.

**Keywords:** *psychodynamics of work; flexible working day; pleasure and suffering; live work; health at work.*

**Gustavo Carvalho Souza** ,

Centro Federal de Educação  
Tecnológica de Minas Gerais, Brasil  
Mestre em Administração, Centro  
Federal de Educação Tecnológica de  
Minas Gerais, Brasil

[gu.cs.88@gmail.com](mailto:gu.cs.88@gmail.com)

**Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães** ,

Centro Federal de Educação  
Tecnológica de Minas Gerais, Brasil  
Doutora em Administração,  
Universidade Federal de Minas Gerais,  
Brasil

[ludmilavmg@gmail.com](mailto:ludmilavmg@gmail.com)

**Jefferson Lopes La Falce** ,

Universidade FUMEC, Brasil  
Doutor em Administração,  
Universidade FUMEC, Brasil

[jefferson.la.falce@gmail.com](mailto:jefferson.la.falce@gmail.com)

## Introdução

É notável o consenso acadêmico sobre o período de reestruturação produtiva que estamos vivendo nas últimas décadas, marcado pelo aumento da competição, dos avanços tecnológicos, da flexibilização do trabalho nas organizações e sendo catalisado pela globalização (Harvey, 2008; Holtgrewe; 2014). Os impactos dessas novas configurações laborais na sociedade têm sido objeto de pesquisa em todo o mundo. Seguindo essa vertente literária, este estudo irá tratar da flexibilização da jornada de trabalho e da saúde do trabalhador, ou melhor, da desflexibilização dessa jornada, como será detalhado posteriormente.

Vários artigos vêm evidenciando os impactos da flexibilização da jornada de trabalho associados ao aumento da produtividade, equilíbrio entre trabalho e vida, qualidade de vida no trabalho, satisfação e bem-estar do trabalhador (McNall et al., 2010; Pedersen & Jeppesen, 2012; Block et al., 2012; Spieler et al., 2017). Por outro lado, estudos também apontam efeitos danosos dessa flexibilização relacionados ao bem-estar e à satisfação do trabalhador (Green & Heywood, 2011; Uglanova & Dettmers, 2018), ao comprometimento da produtividade (White, Hill, McGovern, Mills, & Smeaton, 2003), à insegurança no trabalho (Dawson, Veliziotis, & Hopkins, 2017), e à precarização do trabalho de uma forma geral (Franco, Druck, & Seligmann-Silva, 2010). Um ponto em comum nos achados empíricos é o papel protagonista da organização do trabalho para promoção, ou não, da qualidade de vida frente à flexibilização da jornada de trabalho.

Todavia, a motivação para esta investigação provém de um processo inverso, iniciado em 2017 em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) em que foi determinado que os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) retrocedessem do padrão de 30 para 40 horas semanais de trabalho, a fim de cumprir recomendações expressas da Controladoria-Geral da União (CGU) à época, salvo exceções previstas em lei. É um *gap* na literatura, visto que pouco se sabe sobre o processo inverso à flexibilização, compreendido aqui como um retorno à jornada de trabalho que, uma vez fora flexibilizada, e será tratada aqui como *desflexibilização* da jornada de trabalho<sup>1</sup>.

Assim, compreendendo a relevância da presente pesquisa para os estudos em saúde pública, buscou-se responder à seguinte questão: Quais as vivências dos servidores Técnico-Administrativos em Educação de uma IFES no contexto de desflexibilização da jornada de trabalho? Frente a essa questão, foi possível recorrer aos dados do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (Siass) da IFES, onde foi constatado que, a partir de 2017, o número de afastamentos de TAEs por problemas de saúde mental estava em uma crescente incomum, finalizando 2019 com um aumento de 69% (Siass, 2020).

Mesmo considerando que a desflexibilização não seja uma condição *sine qua non* dos afastamentos, esses dados instigam a investigação de possíveis

1 Em uma pesquisa exploratória sobre a temática, não foi obtido nenhum resultado com a busca de termos que relacionavam a psicodinâmica do trabalho com flexibilização ou *desflexibilização* nas bases Ebsco e Lilacs em abril de 2022.

sofrimentos no trabalho, ocasionados por esse fator. Deste modo, o estudo iniciou com a seguinte proposição: as vivências de sofrimento patogênico têm se estabelecido no trabalho efetivo dos servidores TAEs dessa IFES, as quais estão sendo potencializadas pelo processo de desflexibilização da jornada de trabalho, e que a instituição opera promovendo altos riscos de adoecimento desses profissionais.

O norte teórico e a inspiração metodológica desta pesquisa foi a Psicodinâmica do Trabalho (PDT), em que se compreende a centralidade do trabalho na vida do ser humano e o papel da organização na promoção do “trabalho vivo” (Dejours, 2012). Para realizar a pesquisa, foi trabalhada a articulação de dois momentos metodológicos — um quantitativo e um qualitativo: i. a aplicação do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) ii. a realização de um grupo focal de discussão. Para análise dos dados quantitativos, utilizou-se estatística descritiva e, para os dados qualitativos, análise de conteúdo tendo como aporte teórico a PDT.

Na sequência desta introdução, apresenta-se uma revisão teórica sobre os principais conceitos da PDT e suas relações, além de uma discussão sobre *new public management* e jornada de trabalho orientada para flexibilização.

## Trabalho vivo e saúde

A concepção de trabalho, sob o olhar clínico da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), é humanística, implicando os gestos, o saber-fazer, a mobilização da inteligência do corpo, a capacidade de refletir, interpretar e de reagir a diferentes situações, bem como o poder de sentir, pensar, inventar etc. (Dejours, 2012). Todavia, o conceito de trabalho não se limita ao individual, pelo contrário, parte também de uma relação social dos sujeitos no intento de resistir ao mundo humano repleto de relações de iniquidade, poder e dominação, ou seja, resistir ao mundo social (Dejours, 2012).

Ao pensar em trabalho, é preciso compreender duas de suas dimensões: a prescrita e a real. O trabalho prescrito não se caracteriza apenas pelas prescrições, tarefas, diretrizes ou instruções, mas também pelas demandas externas indiretas, pela hierarquia, pelo ambiente organizacional que impõe restrições econômicas e técnicas à atividade do trabalho (Dejours & Deranty, 2010). Já o trabalho real, é aquele que se dá a conhecer o trabalhador por sua resistência ao controle científico e técnico da organização (ibid.) Além da resistência com o real do trabalho, na esfera organizacional, o sujeito enfrenta também a resistência com o real do seu próprio inconsciente, bem como a resistência real do mundo social. Assim, pode-se dizer que o trabalho revela-se no mundo objetivo, subjetivo e também no mundo social e a lacuna entre os aspectos prescritos do trabalho e sua implementação real decorre do fato de que o trabalho prescrito nunca é suficiente (Dejours, 2008).

Essa lacuna resulta em um sofrimento inevitável, que assume um papel central para a PDT, pois aqui ele não é tratado como uma consequência última do confronto com o real, mas sim como uma proteção da subjetividade, um ponto de partida em busca de meios para agir sobre o mundo, para encontrar formas de superação da resistência do real (Dejours, 2012). Para lidar com o sofrimento no trabalho, o sujeito recorre ao que Dejours chama

de ressonância simbólica, ou seja, o encontro do sentido no trabalho pelo sujeito, a partir da compatibilidade do seu teatro psíquico e o teatro do trabalho (Dejours & Abdoucheli, 2011; Dejours, 2016).

Evidentemente em um ambiente organizacional, o trabalho não se resume a subjetividade de um indivíduo, mas, também, a inteligência de um coletivo (Dejours & Deranty, 2010). A organização do trabalho só é efetiva se os trabalhadores colaborarem para o estabelecimento de regras, visando estabilizar os conflitos sobre as maneiras de trabalhar das diferentes inteligências individuais e, ao mesmo tempo, fornecendo bases necessárias para a relação de confiança e cooperação (Dejours & Abdoucheli, 2011; Dejours, 2012). E uma cooperação permanente só é possível com a criação de um espaço público de discussão, do coletivo de trabalho, que deve funcionar a fim de que se estabeleça o exercício da democracia.

O entendimento de Dejours sobre essa questão é simplesmente o fato de que “[...] ao oferecer essa contribuição à empresa, com todos os riscos nela implícitos, espera-se ou aspira-se a uma retribuição” (Dejours, 2012, p. 39). Ainda, segundo o autor, essa retribuição não é somente de cunho material (salário), mas também o que ele denomina de retribuição simbólica, ou moral, que se cristaliza precisamente no reconhecimento, seja dos pares ou de superiores hierárquicos do sujeito. Desse modo, o mais importante dessa dinâmica é que, por meio do reconhecimento, o sofrimento pode ser transformado em prazer, o que resulta em saúde mental e bem-estar (Dejours, 2012).

Seguindo a lógica dejouriana, o confronto com o real feito pela mobilização das inteligências individuais e coletivas é o que compõe o zelo. Assim, o zelo, caracterizado por esse engajamento afetivo da subjetividade em conflito com o real, é, propriamente, o trabalho vivo, ou seja, o que é preciso inventar e acrescentar de si mesmo às prescrições para que o trabalho funcione (Dejours & Mello Neto, 2012).

É importante ressaltar que, ao vivenciar uma dinâmica do reconhecimento deficiente e, assim, não conseguir acessar o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito continua enfrentando seu próprio sofrimento, o que o leva inconscientemente a construir estratégias defensivas para não adoecer, por exemplo, pela paralisia e alienação (Dejours, 2008). Vivências crônicas de sofrimentos gerados nessa situação crítica podem resultar em crises de identidade e patologias mentais, caso as estratégias defensivas — de ordem individual ou coletiva — não consigam manter o sujeito no estado de “normalidade”, ou seja, sem manifestar doenças somáticas, apesar de estar vivenciando um sofrimento patogênico no ambiente organizacional.

## Uma discussão sobre flexibilização: *New Public Management* e jornada de trabalho

O processo de reestruturação produtiva, influenciado pela doutrina político-econômica neoliberal, tem reorganizado os sistemas de produção de mercadorias e a gestão nas organizações do trabalho. Desde as últimas décadas do século XX, essas organizações estão sendo cada vez mais norteadas para uma maior flexibilização das relações de trabalho em diferentes

configurações, tais como emprego flexível e temporário; terceirização; banco de horas; trabalho em horários noturnos e finais de semana; teletrabalho; informalidade; flexibilização da jornada de trabalho.

Tal cenário não é particular das organizações privadas, pelo contrário, por influência dessas a administração pública também vem sofrendo grandes mudanças no que tange ao seu modo de gestão em todo o mundo, rompendo com seu paradigma burocrático “clássico” e direcionando-se para o que a literatura denomina de *New Public Management* (NPM), ou “Nova Gestão Pública” (NGP) ou “Administração Pública Gerencial” (APG) (Broadbent & Laughlin, 2002; Homburg, Pollitt, & van Thiel, 2007; Hood, 1995, Secchi, 2009).

Sabe-se que os procedimentos técnico-burocráticos da versão clássica da administração pública tentavam promover sistematizações usando a divisão do trabalho, a padronização, a formalidade e a hierarquia como forma de gerir e ter controle das práticas de trabalho (Broadbent & Laughlin, 2002). As mudanças surgiram a partir do aumento da popularidade do chamado “gerencialismo” no setor público, o que estabeleceu a agenda de reformas administrativas mundo afora. A justificativa para a adoção da NPM baseia-se frequentemente no argumento de que o modelo burocrático clássico é ineficiente e, portanto, a administração pública deve operar como empresa privada (Motta, 2013). Assim, as características desse novo modelo pautam-se por conceitos de cunho comercial, tais como eficiência, eficácia, competitividade, orientação para resultados, orientação para o cliente e valor para o dinheiro (Homburg et al., 2007).

Embora seja possível afirmar que a aplicação da NPM deve levar em consideração as particularidades de diversos micro e macrocontextos – socioeconômico, regional, cultural, laboral etc. – da organização (Broucker & DeWit, 2015; Lapuente & Van de Walle, 2020; Marginson, 2013), para Paes de Paula (2015) e Secchi (2009), as novas práticas não substituem as antigas, pois não houve uma ruptura. No Brasil, assim como em vários países ocidentais de menor flexibilidade burocrática, verificou-se, na realidade, a convivência de ambas as práticas e a perda de referências, já que o processo de tomada de decisão permanece estrategicamente centralizado no Estado – que continua sendo patrimonialista e autoritário –, prejudicando o exercício da democracia.

A principal reforma administrativa já efetivada no Brasil, inspirada em princípios da NPM, foi a “Reforma Gerencial do Estado Brasileiro” – implementada, a partir de 1995, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso – que, apesar de ir contra aos anseios liberais de redução do Estado e enfraquecimento da burocracia, conseguiu aumentar a profissionalização na esfera pública, por meio do estabelecimento de metas e da descentralização de sua execução (Bresser-Pereira, 2017). Para Traesel e Merlo (2014), a reforma gerencialista brasileira tem resultado em uma precarização das relações de trabalho, relacionada, principalmente, à escassez de servidores, à expansão dos processos de terceirização, além do aumento da “[...] sobrecarga e desgaste físico e mental, repercutindo sobre a saúde do servidor e, certamente, sobre a qualidade na prestação de serviços da administração pública” (p. 235).

É oportuno salientar que um novo capítulo no histórico de reformas neoliberais está em trâmite no Congresso Nacional do Brasil, por intermédio da Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 32/2020, que se ampara nos valores de eficiência, meritocracia e liberdade ao gestor, almejando a modernização do Estado (Secchi et al., 2021). Para esses autores citados, apesar do documento apresentar-se com significativas omissões e falhas de concepção, – a exemplo da sua restrição temática de caráter revisional das relações de trabalho – o texto avança em aspectos importantes que não se reduzem ao servidor público, e sim são de interesse do cidadão (ibid.).

Inseridas nesse contexto, encontram-se as Instituições Federais de Ensino Superior (IFESs) brasileiras, as quais têm sido alvo de significantes reformas administrativas e educacionais desde a década de 1990, que visam a ampliação da rede de ensino e da oferta de cursos, a otimização de espaços e tempos, o alto produtivismo acadêmico – com estabelecimento de metas quantificáveis similares às de mercado – ao mesmo tempo em que são reduzidos os recursos materiais e humanos (Borsoi, 2012; Silva & Melo, 2018). Contudo, como já explanado, essas não conseguem mudar o modelo de estrutura organizacional que continua sendo muito burocrático (ibid.).

Estudos têm demonstrado que tais metas com altos níveis de produção exigidos pelas instituições que financiam, controlam e avaliam as atividades de pesquisa e pós-graduação das IFES (CNPq e Capes); aliadas à flexibilização das modalidades de ensino/trabalho, como o Ensino Remoto, a Educação a Distância (EaD) e o teletrabalho (intensificados no período de pandemia por COVID-19), além da rigidez burocrática; da carência de recursos humanos; e das políticas ideológicas de extrema direita que priorizam cortes orçamentários na educação; são os motivos pelos quais tanto a qualidade do ensino público superior quanto a saúde mental dos servidores das IFESs estão “em cheque” no Brasil (Campos, Vêras & Araújo, 2020; Mancebo, 2020; Mota, Silva & Amorim, 2020; Silva & Melo, 2018).

Em um parâmetro global, especificamente no que se refere à jornada de trabalho dentro da reestruturação produtiva, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), apesar dessa se estabelecer como um direito humano, sua legislação é escassamente cumprida (Lee, McCann, & Messenger, 2009). Para mais, embora a jornada integral – de aproximadamente oito horas por dia e 44 horas semanais – ainda se situe como a espinha dorsal do trabalho, nos últimos anos, é crescente a demanda por contratos que possibilitem uma maior modulação dos horários de trabalho aos interesses das organizações (Dal Rosso, 2012).

A título de exemplo da flexibilização da jornada de trabalho nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPESs) no Brasil, a pesquisa conduzida por Veloso e Mill (2018) – que teve como objetivo principal analisar as implicações do trabalho contemporâneo à docência na EaD exercida no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) – revelou que expressivos 79,17% de um total de 677 professores respondentes, trabalhavam somente de dez a vinte horas por semana, e que 94,24% afirmaram exercer algum outro tipo de atividade remunerada em paralelo ao trabalho EaD. Ademais, nesse estudo, mais da metade dos docentes e técnico-administrativos não possuíam vínculo empregatício com a IPES a qual lecionava.

White et al. (2003) reforçam que os percalços da flexibilização precisam ser revisados de forma a respeitar e valorizar a diversidade das circunstâncias da vida e das preferências de vida no trabalho entre os funcionários. Os autores concordam que esse é um projeto intrinsecamente difícil, mas as chances de melhorar substancialmente o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal parecem favoráveis (ibid.). Tal conclusão é compartilhada por Dal Rosso (2012) ao afirmar que, apesar do árduo caminho que isso possa ser, a sociedade precisa executar um projeto de novas relações de sociabilidade, bem como organizar alternativas de vida que sejam edificantes para o ser humano e não para o capital, só assim a flexibilização da jornada se tornaria positiva.

Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) ampliam essa problemática, apontando a jornada de trabalho como elemento crucial para a elaboração de políticas de saúde pública:

É necessário enfrentar a precarização do mundo do trabalho com expansão do emprego, favorecendo real inclusão e pertencimento social (e não apenas vias compensatórias). **A redução da jornada de trabalho pode favorecer esta inclusão, sendo, na verdade, um poderoso instrumento para a geração de emprego e para as políticas de saúde pública** (Franco, Druck, & Seligmann-Silva, 2010, p. 244, grifo nosso).

A seguir, descrevem-se os aspectos metodológicos, explicitando as duas fases da pesquisa. Expõe-se, então, uma análise e uma discussão dos dados, seguido das considerações finais da pesquisa com as contribuições, limitações e sugestões de estudos futuros.

## Metodologia

### *Tipologia e aspectos éticos*

Dentro da tipologia, essa pesquisa é de natureza descritiva, por expor as características do fenômeno; e explicativa, por procurar esclarecer quais fatores contribuem para a sua ocorrência (Gil, 2008). Para mais, caracteriza-se também como uma pesquisa de campo e um estudo de caso. A unidade de análise foi uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), tendo a amostra composta por servidores TAEs ativos.

Seu projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da IFES, em 22 de julho de 2019 (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética – CAAE: 16591519.9.0000.8507). Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da respectiva fase da pesquisa, o qual informa e assegura seus direitos e deveres, bem como os requisitos éticos seguidos durante o trabalho, conforme Resolução 466 do Conselho Nacional de Saúde.

### Coleta de dados

Para essa pesquisa, foram utilizadas uma fase de coleta quantitativa e, posteriormente, uma fase qualitativa, descritas a seguir:

### Fase quantitativa

- i. Coleta dos dados: optou-se pela realização de um *survey* nessa etapa para que, assim, fosse possível traçar um cenário geral do trabalho e dos riscos de adoecimento nos quais os TAEs desta IFES estavam expostos. O questionário estruturou-se no Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), elaborado e validado por Ferreira e Mendes (2007), além de questões sociodemográficas. O ITRA é estruturado pela Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho, Escala de Custo Humano do Trabalho, Escala de Indicadores e Prazer e Sofrimento no Trabalho e pela Escala de Avaliação de Danos Relacionados ao Trabalho, todas do tipo Likert, de cinco pontos.
- ii. População e amostra: o questionário foi encaminhado a toda população que corresponde aos TAEs ativos da organização, tanto na forma digital quanto na forma impressa, porém essa apenas nos campi de Belo Horizonte, MG, ambos no período de 11 de setembro a 11 de dezembro de 2019. Essa fase contou com a participação de 293 respondentes, contudo apenas 185 questionários foram validados. Dessa forma, a fase quantitativa obteve uma taxa de resposta de 28,20% do total de TAEs ativos da IFES ( $n = 656$ ) à época. Em uma visão geral, a maior parte dos respondentes é do sexo feminino (58%), casados (56%) e concentrados na faixa etária de 36 a 40 anos (23%). Ademais, a maior fração já trabalha há mais de 10 anos na instituição (42%), ocupando, há mais de oito anos, o mesmo cargo (41%). A jornada de trabalho predominante é de 40 horas semanais (78%), sendo esse o único emprego da grande maioria (92%).

### Fase qualitativa

- i. Coleta de dados: foram realizadas duas sessões de um grupo focal de discussão. Essa técnica de pesquisa em ciências sociais alinha-se com a metodologia clínica dejouriana, já que a PDT preza pela escuta de forma coletiva, criando um espaço público de discussão (Dejours & Abdoucheli, 2011). As sessões foram realizadas em 24 de outubro de 2019 e 26 de novembro de 2019, em salas disponibilizadas pela instituição, com duração aproximada de uma hora e meia. Para a condução dos encontros, recorreu-se aos quatro eixos temáticos das escalas do ITRA. O moderador ainda solicitou que, ao longo da discussão, os participantes abordassem suas vivências e os impactos do processo de desflexibilização da jornada de trabalho, findado em 13 de novembro de 2017, segundo a Secretaria de Gestão de Pessoas da IFES.
- ii. Participantes: foram convidados doze servidores TAEs, mas o grupo focal foi consolidado com seis TAEs e um moderador. A seleção dos servidores convidados teve como critério a heterogeneidade, sendo selecionados técnicos de distintas áreas de lotação, atividades e tempo de serviço na instituição. Esses foram aqui identificados como “P1” (pedagogo), “P2” (técnico em tecnologia da informação), “P3” (administrador), “P4” (secretário executivo), “P5” e “P6” (assistentes sociais) e o moderador por “M” (pesquisador).

## Tratamento e análise dos dados

Para tratamento e análise dos dados, seguiu-se a mesma conduta de duas etapas distintas, sendo a primeira quantitativa e, de posse de seus resultados, prosseguiu-se para a qualitativa (Creswell, 2014).

Para a fase quantitativa, o tratamento dos dados foi feito pelo *software* IBM SPSS. Na análise, recorreu-se à estatística descritiva e aos procedimentos técnico-científicos de Ferreira e Mendes (2007), cujos resultados foram interpretados a partir das médias dos escores de cinco pontos (em que: 1 – nunca, 2 – raramente, 3 – às vezes, 4 – frequentemente e 5 – sempre) e do percentual de respondentes em cada intervalo, da seguinte forma: médias acima de 3,7 resultam em avaliação mais negativa ou grave; entre 2,29 e 3,69, avaliação mais moderada ou crítica; e, abaixo de 2,29, avaliação mais positiva ou satisfatória. De posse dos resultados quantitativos, partiu-se para a fase qualitativa.

Já na fase qualitativa, foram utilizados dois gravadores de áudio e, posteriormente, o *software Transcribe* para auxiliar na transcrição. Os dados qualitativos foram investigados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016), tendo como aporte teórico a PDT e seus recentes estudos empíricos de mesma natureza.

Optou-se, então, por apresentar os resultados quantitativos e qualitativos no mesmo eixo temático, a fim de realçar a triangulação metodológica e as diferenças percebidas em cada etapa, dentro de um mesmo foco de análise.

## Apresentação e análise dos dados

### Contexto de trabalho

Para avaliar o contexto de trabalho, Ferreira e Mendes (2007) utilizam a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), que contempla os seguintes fatores: Organização do Trabalho (OT); Relações Socioprofissionais (RS) e Condições de Trabalho (CT). Os resultados encontrados na aplicação da EACT estão representados na Tabela 1.

Tabela 1: Escala de avaliação do contexto de trabalho

Fator	Nível percebido	Frequência	Percentual
Organização do Trabalho (OT)	Grave	23	12,43
	Moderada	141	76,22
	Satisfatória	21	11,35
Relações Socioprofissionais (RS)	Grave	24	12,97
	Moderada	94	50,81
	Satisfatória	67	36,22
Condições de Trabalho (CT)	Grave	28	15,14
	Moderada	70	37,84
	Satisfatória	87	47,03

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme Tabela 1, pode-se verificar que a concentração de respondentes se encontra na avaliação moderada da dimensão OT (76,22%), bem como em RS (50,81%). Já no indicador das CT, predomina a avaliação satisfatória (47,03%). Apesar de a avaliação grave ser relativamente baixa em todas as dimensões, tais taxas representam uma porção preocupante da amostra que está sofrendo ao vivenciar um contexto de trabalho degradante e com alto risco de adoecimento. Para mais, de acordo com os autores do modelo, quando a soma do nível “grave” com “moderado” é superior ao “satisfatório”, o resultado deve ser interpretado como “grave”, resultado esse encontrado na soma dos dados supracitados (88,65%, 63,78% e 52,98 %, respectivamente), indo ao encontro dos achados de Antloga et al. (2014) e Junior, Souza, Souza, Almeida, & Batista, (2014).

Na análise qualitativa, as falas do grupo focal ratificam o cenário grave da pesquisa quantitativa. Partindo da atual gestão organizacional da instituição, no que tange ao fator OT, os participantes relataram situações em que a organização demanda um excessivo ritmo de trabalho, muitas vezes, sem tempo para descanso, e que é agravado pela escassez de servidores nos setores (P1, P2, P3, P4, P5, P6) onde há uma significativa deficiência de planejamento das atividades (P1, P3, P4, P5, P6), atrelada a tarefas que sofrem descontinuidade (P1, P3), além da rigidez burocrática (P2, P3, P4, P5) e da forte divisão de quem planeja e quem executa (P3, P4), a ponto de invisibilizar o trabalho dos TAEs.

As queixas dos participantes, no que tange ao fator RS, referiram-se, principalmente, à relação técnico-professor que é vivenciada pelos TAEs de forma negativa, de acordo com os constantes relatos de situações em que o professor inferioriza, direta ou indiretamente, o trabalho dos técnicos (P1, P2, P3, P4, P6), que frequentemente se sentem trabalhando como “empregados dos docentes”. Além disso, foi possível constatar uma deficiente integração hierárquica, posto que os servidores com cargo de direção constantemente falham na comunicação e na atribuição de tarefas aos seus subordinados (P1, P2, P3, P4, P6), culminando em problemas em que os últimos se veem impossibilitados de resolver. A relação entre os pares apresentou-se majoritariamente satisfatória (P2, P3, P5, P6), contudo, a relação com a chefia imediata foi evidenciada de forma muito particular, ou seja, com resultados diferentes para cada setor: “[...] acontece muito isso aqui, de querer te enfiar um serviço goela abaixo, mas não querer colocar o nome, não querer se responsabilizar. E num cargo de chefia!” (P2).

No âmbito do fator CT, os dados qualitativos também convergem positivamente com os quantitativos, haja vista que, quando questionados a respeito, prevaleceram entre os TAEs falas retratando um nível satisfatório das instalações disponibilizadas pela IFES. Nesse contexto, as exceções foram alguns relatos de espaço físico insuficiente e de equipamentos de qualidade inferior (P1, P4, P5).

### Custo humano do trabalho

A Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT) é composta pelos seguintes fatores: Custo Físico (CF), Custo Cognitivo (CC) e Custo Afetivo (CA). O resultado de sua aplicação na amostra está descrito na Tabela 2.

Tabela 2: Escala de custo humano no trabalho

Fator	Nível percebido	Frequência	Percentual
Custo Físico (CF)	Grave	9	4,86
	Moderada	60	32,43
	Satisfatória	116	62,7
Custo Cognitivo (CC)	Grave	95	51,35
	Moderada	77	41,62
	Satisfatória	13	7,03
Custo Afetivo (CA)	Grave	11	5,95
	Moderada	95	51,35
	Satisfatória	79	42,7

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados quantitativos da Tabela 2 corroboram com a situação destacada no contexto do trabalho, visto que a soma dos níveis “grave” e “moderado” do CC da amostra resulta no percentual de 92,97%. Do mesmo modo, o CA é grave, visto que a soma dos primeiros níveis (57,3%) também é maior que o “satisfatório” (42,7%). Os resultados evidenciam um cenário preditor de adoecimento no trabalho, principalmente no que se refere ao desgaste cognitivo, por estar relacionado às atividades fins de uma instituição de ensino. Já o CF é exigido de forma satisfatória para a maioria dos respondentes (62,7%). Freitas e Garcia (2019) justificam esse resultado frente à natureza da função.

Na fase qualitativa, percebeu-se novamente um esforço voltado para o tipo de trabalho intelectual. O alto CC foi exemplificado pelos participantes como em questões ligadas a obrigação de desenvolver estratégias e lidar com imprevistos e problemas de diversas competências, uma vez que, os aspectos negativos do contexto de trabalho, já abordados, elevam o esforço cognitivo dos servidores (P1, P2, P3, P4, P5, P6). Esse elevado CC é encontrado da mesma forma em estudos similares, justificado também pelo arcaísmo burocrático das tarefas administrativas que conflita com as crescentes demandas do produtivismo contemporâneo, predominando a quantidade em detrimento da prestação de um serviço de qualidade (Faria, Leite, & Silva, 2017; Leles & Amaral, 2018; Traesel & Merlo, 2014).

As vivências do CA também são observadas, principalmente na relação entre docentes e técnicos, visto que os últimos se percebem submetidos a situações constrangedoras (P1, P2, P3, P4, P5, P6). Já o CF não obteve manifestações negativas relevantes, de maneira similar ao percebido na etapa quantitativa, visto que, como já retratado, a natureza laboral da classe exige pouco do servidor fisicamente.

### Prazer e sofrimento no trabalho

A Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) é composta por quatro fatores, sendo dois fatores positivos: Realização Profissional (RP) e Liberdade de Expressão (LE), ambos indicadores de prazer

no trabalho; e dois fatores negativos: Esgotamento Profissional (EP) e Falta de Reconhecimento (FR), ambos indicadores de sofrimento no trabalho. A Tabela 3 apresenta os indicativos de prazer e sofrimento no trabalho dos participantes.

Tabela 3: Escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho

Fator	Nível percebido	Frequência	Percentual
Realização profissional (RP)	Grave	9	4,86
	Moderada	61	32,97
	Satisfatória	115	62,16
Liberdade de expressão (LE)	Grave	28	15,14
	Moderada	80	43,24
	Satisfatória	77	41,62
Esgotamento profissional (EP)	Grave	37	20,00
	Moderada	87	47,03
	Satisfatória	61	32,97
Falta de reconhecimento (FR)	Grave	20	10,81
	Moderada	75	40,54
	Satisfatória	90	48,65

Fonte: Elaborado pelos autores

O fator RP apresenta a predominância do nível satisfatório para a amostra (62,16%), ou seja, os TAEs vivenciam o prazer no trabalho no que diz respeito ao orgulho com seu cargo e sua realização como profissional. Entretanto, os fatores restantes LE, EP e FR, que ocupam predominantemente o nível moderado (43,24%, 47,03% e 40,54%, respectivamente), se somados com os percentuais do nível grave, desequilibram a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho (58,38%, 67,03% e 51,35%, respectivamente), revelando vivências de sofrimento patogênico. No que tange às dimensões positivas, os resultados apresentam, em sua maioria, como “satisfatórios” (62,16%) para RP.

Quanto às dimensões positivas, os resultados estatísticos a nível “satisfatório” para Realização Profissional e “grave” para “Liberdade de Expressão” são encontrados de forma inversa no estudo de Junior et al. (2014), provavelmente pelo fato de sua amostra ser limitada a servidores de tecnologia da informação (TI). Já os fatores das dimensões negativas também são gravemente percebidos pelos servidores do mesmo estudo, principalmente no que se refere ao esgotamento profissional (64,04%).

Na análise qualitativa, a percepção positiva destacada nos dados quantitativos em RP pôde ser observada nas falas dos participantes do grupo focal, porém, foram sempre seguidos de ressalvas e limitações (P1, P2, P3, P4, P5). “E você se sente reconhecida pelo trabalho que você faz? (M), “Pela minha chefia sim, mas como tem muitas coisas limitantes eu fico num processo de estresse, de frustração” (P3).

O que ocorreu também no que diz respeito ao fator LE, ou seja, certo tipo de liberdade, porém com certos “crivos” (P1, P2, P3, P5). Mas, apesar disso, todos os participantes manifestaram ter liberdade para expor suas opiniões aos superiores e pares no trabalho.

Pode-se interpretar que as vivências de prazer estão entrelaçadas pelas vivências de sofrimento no trabalho. A exemplo das maiores vivências de sofrimento sublinhadas pelo grupo, na dimensão de análise do EP, há uma constante presença de estresse, insatisfação, sobrecarga e frustração (P1, P2, P3, P4, P5, P6), bem como insegurança e medo por ter que dar ou assumir responsabilidades que vão além de suas competências ou capacitações (P2, P3, P4). Ainda, segundo esses participantes (P2, P3 e P4), atividades que seriam de responsabilidade dos TAEs estão sendo direcionadas para estagiários e terceirizados da organização, o que configura uma válvula de escape ilegal para o problema da escassez de servidores.

O fator FR teve um peso significativo na fase qualitativa. As verbalizações revelaram a presença de uma deletéria dinâmica de reconhecimento, posto que, além de não ser perene (P1, P3, P4, P5), quando se manifesta, esse reconhecimento pode culminar em uma vivência de prazer a curto prazo, seguida de uma vivência de sofrimento patogênico a longo prazo para o TAE, pois esse sujeito corre o risco de ser “aprimonado”. O sujeito vivencia um sofrimento crônico por saber que, se ele produzir acima da média, desfrutará do prazer proporcionado pelo reconhecimento dos superiores, mas, ao mesmo tempo, correrá o risco de ser explorado e de ter sua lotação enraizada no seu atual setor. Essa dinâmica, ratificada por todos os participantes do grupo focal, opera a favor da anulação da subjetividade do servidor. “Se você tá fazendo bem, eles vão querer te preservar ali, você poderia tá fazendo algo diferente, algo até mais útil pra instituição, “Não! Nós queremos você aqui!””. (...) “O reconhecimento, aqui, se confunde muito com aprisionamento” (P4).

### Danos no trabalho

A última escala integrante do inventário de Ferreira e Mendes (2007) aplicada na amostra é a Escala de Avaliação de Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT), composta pelos fatores: Danos Físicos (DF), Danos Sociais (DS) e Danos Psicológicos (DP). O resultado de sua aplicação na amostra está descrito na Tabela 4.

Tabela 4: Escala de avaliação de danos relacionados ao trabalho

Fator	Nível percebido	Frequência	Percentual
Danos Físicos (DF)	Grave	5	2,7
	Moderada	81	43,78
	Satisfatória	99	53,51
Danos Sociais (DS)	Grave	6	3,24
	Moderada	55	29,73
	Satisfatória	124	67,03
Danos Psicológicos (DP)	Grave	18	9,73
	Moderada	51	27,57
	Satisfatória	116	62,7

Fonte: Elaborado pelos autores

Na última escala do inventário, a Tabela 4 evidencia um cenário em que a maioria dos respondentes avalia positivamente (nível “satisfatório”) os três indicadores DF, DS e DP (53,51%, 67,03% e 62,70%, respectivamente), corroborando novamente com Junior et al. (2014).

Os índices satisfatórios percebidos na pesquisa quantitativa, no que se refere aos fatores DF e DS, se coadunam com as assertivas qualitativas, uma vez que os participantes do grupo focal evidenciaram apenas ocorrências negativas pontuais e não relevantes nessas temáticas. Contudo, o bom índice do fator DP conflita com as falas da segunda fase do estudo, visto que sentimentos de irritação, insegurança, mau-humor, desamparo, tristeza etc., puderam ser interpretados como corriqueiros nos ambientes laborais (P1, P2, P3, P4, P5, P6), culminando até em um afastamento por esgotamento profissional (*burnout*) de um integrante do grupo.

A presença dos danos psicológicos em questão tem uma relação positiva com o levantamento realizado no Siass (2020), já que os afastamentos por doenças do “Grupo F” (CID-10) — “transtornos mentais e comportamentais” — da IFES predominam (média de 32,67%) dentre os afastamentos por outros grupos de doenças, no período investigado de 2017 a 2019. Esta constatação vai ao encontro dos resultados de Mota, Silva & Amorim (2020), que revelaram uma prevalência de transtornos mentais comuns (TMC) da ordem de 37% dos TAEs ativos de um instituto federal de educação do nordeste brasileiro, onde 65% desses trabalhadores com TMC já precisaram se ausentar do trabalho por motivos de doenças do grupo F.

#### Uso de estratégias defensivas

Neste momento, é oportuna uma abertura para apresentação das estratégias defensivas utilizadas pelos servidores participantes do grupo focal, frente ao ambiente organizacional patogênico da IFES pesquisada. Foi possível verificar o uso de estratégias defensivas individuais e coletivas, tais como mudança de local de trabalho, descumprimento de ordens, uso de protetores auriculares e até a encenação de um desconhecimento de uma questão, no esforço de manter a concentração e/ou a serenidade diante das constantes perturbações externas (P1, P3, P4, P6). Outras relevantes estratégias foram evidenciadas, como a fuga para estabelecimentos próximos à instituição e agendamentos de consultas médicas, que visam um momento de escape do ambiente laboral adoecedor (P1, P2, P4, P5, P6). “Às vezes, tem (a) hora de fingir demência, porque, se não, você fica doida” (P3).

Os resultados de pesquisas empíricas nessa temática também revelam o constante uso de estratégias defensivas, individuais e coletivas, como dissimulação, hiperatividade, desvencilhamento de responsabilidades, isolamento, desconfiança sistemática, distorção da comunicação, danos aos subordinados, negação do real etc, por parte de servidores administrativos, como alternativa para evitar o adoecimento mental (Andrade, 2016; Augusto et al., 2014; Gomes et al., 2011; Loureiro, Mendes & Silva, 2018; Nunes & Lins, 2009).

### Impactos da desflexibilização da jornada de trabalho

De acordo com as narrativas do grupo focal, o desenrolar do processo no ano de 2017 não foi vivenciado de forma saudável pelos TAEs, em razão dos desgastes por problemas de planejamento e comunicação. Tudo isso culminou na publicação de várias normativas internas tratando da mesma matéria em um curto espaço de tempo, causando confusão e insegurança para os servidores (P3, P4), que contaram, ainda, com a implantação do ponto eletrônico – que enrijeceu o controle do horário (P3, P5) –, agregando incertezas para todos perante a uma nova rotina de trabalho.

Concluído o processo, a retomada da jornada de 40 horas semanais trouxe prejuízos às vidas dos TAEs. Vários efeitos deletérios surgiram, como: a piora do atendimento ao público, que ficou mais restrito ao horário “comercial” (P1, P2, P4, P6); forte individualismo, que fragilizou o compromisso e a cooperação entre colegas para enfrentar os imprevistos do trabalho (P3, P6); atitudes de rebeldia (P4); corrida de pedidos de transferência para setores que continuavam com jornada flexibilizada (P4); maior cobrança de trabalho de setores flexibilizados (P6); sentimento de aprisionamento por falta de tempo para resolver questões pessoais, o que mudou toda a rotina pessoal do servidor (P1, P3, P5). Além de relatos de falta de espaço para descanso no horário de almoço (P1, P3, P4, P5); desgaste na relação técnico-professor por interferências negativas por parte dos últimos durante o processo (P1, P3, P6); sobrecarga de trabalho para a chefia imediata (P2) e, inclusive, adoecimento mental de alguns servidores (P4, P6).

Prendeu a gente muito tempo na instituição (...), e aí a gente não consegue fazer as próprias coisas que têm que ser feitas fora e isso também prejudicou de um lado a instituição, (...) com as seis horas tinha uma flexibilidade e um querer maior de você servir, eles trabalhavam seis horas, mas eles se disponibilizavam mais, até finais de semana (P3).

Apesar de não ser possível afirmar que o cenário de trabalho descrito estabelece uma condição *sine qua non* com aumento significativo do número de patologias mentais que incorreram em afastamentos no período “pós-desflexibilização” (Siass, 2020), pode-se inferir que ambas variáveis também se relacionam positivamente, haja vista que houve um aumento de 69% do número de afastamentos de TAEs por problemas de saúde mental nesse momento (2017 a 2019).

### Discussão

Percebe-se ao analisar os dados qualitativos frente aos dados quantitativos à luz da PDT, que a sobrecarga de trabalho, a deficiência de planejamento e de comunicação das atividades, o conflituoso relacionamento profissional com os docentes, a ausência de um espaço público de discussão para exercício da cooperação, a forte divisão no trabalho de quem planeja e de quem executa, além da precária dinâmica do reconhecimento do trabalho, são fatores que revelam uma organização que não possibilita a mobilização subjetiva dos servidores. Deste modo, no confronto do que é prescrito com o que é real do trabalho, não há mobilização das inteligências individuais e coletivas dos sujeitos, tecnicamente chamada de zelo, portanto, não há trabalho vivo, e sim um ambiente organizacional degradante, com alto risco de adoecimento (Dejours, 2012).

Esse cenário ainda é agravado pelo modelo organizacional gerencialista presente na IFES, operando nos moldes da administração pública gerencial (AGP), tendo em vista a busca por uma alta produtividade com o mínimo de recurso humano possível (Secchi, 2009), onde a escassez de servidores resulta até em práticas ilegais, por exemplo, na que os estagiários e terceirizados assumem tarefas que são de responsabilidade dos TAEs. E foi justamente esse modelo que visa a eficiência mas não se desvencilha da rigidez burocrática que obrigou a IFES a descontinuar seu projeto de flexibilização da jornada de trabalho, o que, em suma, desencadeou o aumento da precarização das relações de trabalho e o declínio da qualidade de vida no trabalho (Traesel & Merlo, 2014; Paes de Paula, 2015).

Todo esse contexto laboral eleva os esforços cognitivos e afetivos desses servidores, como demonstrado pela ECHT e pelo grupo de discussão, gerando maiores sentimentos de fracasso perante o elevado número de situações imprevisíveis, penosas e até embaraçosas, e, como consequência, há um constante uso de estratégias defensivas, dos mais variados tipos, como relatado anteriormente. Essas estratégias são apenas de caráter paliativo e eufemizante, o que é confirmado pela pesquisa de Loureiro, Mendes & Silva (2018), na qual foram analisadas as estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração de uma universidade pública.

Assim, cabe ressaltar que as poucas experiências de prazer oriundas da realização profissional, como apresentado pela EIPST, e de um reconhecimento esporádico apenas por alguns pares e chefias (e não por outros atores institucionais e pela sociedade, como é o caso dos professores), e a presença constante de estratégias defensivas impossibilitam o rompimento da dinâmica do sofrimento patogênico presente na IFES, pelo contrário, essa dinâmica é alimentada por esses e todos os fatores deletérios supracitados, como elucidado na literatura dejouriana. Portanto, é possível afirmar que tais profissionais se encontram no que a PDT denomina de estado de “normalidade”, em que os exercícios individuais da sublimação e do zelo não operam para enriquecer a subjetividade do servidor, o que o impede de vivenciar um “trabalho vivo”, no qual o sofrimento proveniente dos fracassos poderia assumir o viés criativo, resultando em emancipação e saúde para o trabalhador (Dejours, 2008; 2012).

## Considerações finais

A presente pesquisa buscou compreender as vivências dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no contexto de desflexibilização da jornada de trabalho, à luz da teoria da psicodinâmica do trabalho (PDT). Com a aplicação do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), foi possível observar que a maioria dos fatores das dimensões Contexto do Trabalho, Custo Humano do Trabalho, Prazer e Sofrimento no Trabalho foi percebida como grave pelos profissionais, salvo o Custo Físico e a Realização Profissional. Já os fatores da dimensão Dano no Trabalho, foram percebidos de forma satisfatória pela amostra quantitativa.

Apesar das questões do ITRA terem tido direções convergentes às falas recolhidas no grupo focal, os fatores Liberdade de Expressão e Danos Psicológicos apresentaram resultado oposto. A inferência possível sobre essas divergências deve-se, no primeiro caso, ao sentimento de frustração resultante do fato de que a liberdade de expressão não está associada à concretude do que é proposto, e, no segundo caso, à compreensão preconceituosa do que significa dano psicológico, que, muitas vezes, remete ao entendimento do senso comum sobre o adoecimento mental. De qualquer forma, esse achado é um convite às futuras pesquisas para que aprofundem o tema na instituição.

Em síntese, pode-se perceber que a conjuntura de adoecimento comprovada pelos dados quantitativos foi, em sua grande maioria, corroborada e externalizada de forma acurada pelo grupo focal, permitindo assim que os pesquisadores tivessem acesso às vivências dos TAEs em situação de jornada de trabalho desflexibilizada. As vivências revelaram um contexto de trabalho degradante, potencializado pelo processo de desflexibilização da jornada de trabalho, no qual esses servidores encontram-se em um estado de “normalidade”, conforme a literatura dejouriana, em que os exercícios individuais da sublimação e do zelo não operam para enriquecer a subjetividade do sujeito, o que o impede de vivenciar um “trabalho vivo”, podendo resultar em severos danos de ordem psíquica. Contudo, não se pode afirmar que o cenário de trabalho descrito estabelece uma condição *sine qua non* com aumento significativo do número de patologias mentais que incorreram em afastamentos no período “pós-desflexibilização” (dados obtidos pelo Siass), apesar de relacionarem-se positivamente, o que também pode ser investigado em estudos futuros.

Logo, é possível afirmar que a proposição inicial de que “[...] as vivências de sofrimento patológico têm se estabelecido no trabalho efetivo dos servidores TAEs dessa IFES, as quais estão sendo potencializadas pelo processo de desflexibilização da jornada de trabalho, e, assim, a instituição opera promovendo altos riscos de adoecimento desses profissionais foi empiricamente confirmada. O entendimento sobre os impactos deste tipo de desflexibilização nas vivências de servidores torna-se crucial para aprimorar os conhecimentos sobre os efeitos destas novas configurações de trabalho neste tipo de organização e, assim, trazer novos olhares para que seja possível repensar a gestão pública e seus processos de tomada de decisão.

É pertinente mencionar que, com a chegada da pandemia por Covid-19 em 2020, as organizações, tanto públicas como privadas, se viram obrigadas a flexibilizarem as relações e modalidades de trabalho de muitos profissionais, haja vista que a principal medida de controle e prevenção da doença adotada pelas autoridades foi e continua sendo o isolamento social, até que a cobertura vacinal produza efeitos na população. Por exemplo, houve uma adoção em massa do teletrabalho parcial e integral para que fosse possível a continuidade das atividades de muitas dessas organizações.

Portanto, como no atual período pós-pandêmico, o processo de desflexibilização da jornada de trabalho está ocorrendo e sendo vivenciado por uma grande parcela de profissionais em nível global, esse estudo enriquece a literatura, podendo ser referência para a construção de outros que abracem essa temática, em diversos tipos de organização que passam

por ou vivenciarão situações semelhantes às da IFES pesquisada.

Dentre as limitações, é importante mencionar que se trata de um estudo de caso de uma IFES, assim, os resultados não podem ser generalizados para as demais organizações de mesma natureza. Ademais, não foram realizadas análises multivariadas, por isso, sugere-se ainda a investigação da influência do processo de desflexibilização com construtos que também se situem no eixo sujeito-trabalho-saúde, como *burnout* e qualidade de vida no trabalho. Outro fato que influencia a restrição do conhecimento gerado é o número reduzido de servidores participantes do grupo focal, justificado pelo conflito de agendas e indisponibilidade dos demais que foram convidados para esta fase da coleta de dados.

Por fim, duas contribuições podem ser ressaltadas. Como contribuição teórica, a pesquisa revela a relação positiva entre o processo de desflexibilização da jornada de trabalho e o sofrimento patogênico na organização, que pode culminar em adoecimento mental, principalmente se essa já está operando em riscos de moderados a graves de patogenia no ambiente laboral. No que se refere à contribuição social e gerencial, os resultados demonstram a necessidade de construção de novas políticas públicas para as instituições federais de ensino, a fim de que seja possível repensar o “moderno” estilo de gestão técnico-burocrático produtivista que tem impedido a manutenção de um “trabalho vivo” e, conseqüentemente, a preservação da saúde mental dos seus servidores.

## Referências

- Andrade, P. P. (2016). “Como vai você?”: A percepção das relações socioprofissionais de trabalho dos servidores de um órgão do poder judiciário brasileiro. *Negócios em Projeção*, 7(1), 01-10.
- Antloga, C. S., Maia, M., Cunha, K. R., & Peixoto, J. (2014). Contexto de trabalho e custo humano no trabalho em um órgão do poder judiciário brasileiro. *Ciência & Saúde Coletiva*, 19(12), 4787-4796.
- Augusto, M. M., Freitas, L. G., & Mendes, A. M. (2014). Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. *Psicologia em Revista*, 20(1), 34-55.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Block, M. M., Groenesteijn, L., Schelvis, R., & Vink, P. (2012). New Ways of Working: does flexibility in time and location of work change work behavior and affect business outcomes?. *Work*, 41, 2605-2610.
- Borsoi, I. C. F. (2012). Trabalho e produtivismo: saúde e modo de vida de docentes de instituições públicas de Ensino Superior. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 81-100.
- Bresser-Pereira, L. C. (2017). Managerial reform and legitimization of the social state. *Revista de Administração Pública*, 51(1), 147-156.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2002). Public service professionals and the New Public Management: Control of the professions in the public services. In K. McLaughlin, S. P. Osborne, & E. Ferlie, *New Public Management: Current Trends and Future Prospects* 95-108. UK: Routledge.

- Broucker, B., & DeWit, K. (2015). New public management in higher education. In J. Huisman, H. d. Boer, D. D. Dill, & M. Souto-Otero (Eds.), *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance* 57–75. London: Palgrave Macmillan.
- Campos, T., Vêras, R. M., & Araújo, T. M. de. (2020). Trabalho docente em universidades públicas brasileiras e adoecimento mental: uma revisão bibliográfica. *Revista Docência do Ensino Superior*, 10, 1–19.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4o ed.). UK: Sage Publications.
- Dal Rosso, S. (2012). *A jornada de trabalho na sociedade: o castigo de prometeu*. São Paulo: Editora LTr.
- Dawson, C., Veliziotis, M., & Hopkins, B. (2017). Temporary employment, job satisfaction and subjective well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 38(1), 69-98.
- Dejours, C. (2008). Addendum da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman & L. I. Szneman (Orgs.), *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (2o ed), 49-106. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012). *Trabalho Vivo, Tomo II, Trabalho e Emancipação*. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2016). *Note de travail sur la notion de souffrance*. *Travailler*, 35, 145-154.
- Dejours, C., & Abdoucheli, E. (2011). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In C. Dejours (Eds.), *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*, 119-145. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C., & Deranty, J. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 11, 167-180.
- Dejours, C., & Mello Neto, G. A. R. (2012). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371.
- Faria, R. M. O., Leite, I. C. G., & Silva, G. A. da. (2017). O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 27(3), 541-559.
- Ferreira, M. C, & Mendes, A. M. (2007). Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: Instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: A. M. Mendes (Org.), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método, pesquisas*, 111-126. São Paulo: Casa do Psicólogo 5.
- Franco, T., Druck, G., & Seligmann-Silva, E. (2010). As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 35(122).
- Freitas, J. P., & Garcia, F. C. (2019). Prazer e sofrimento no trabalho: Estudo com servidores de uma editora e gráfica universitária de uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. *Revista de Ciências Gerenciais*, 23(37), 23-3.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, M. L. B. de M., Lima, S. C. da C., & Mendes, A. M. (2011). Experiência em clínica do trabalho com profissionais de T&D de uma organização pública. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 11(3), 841-855.

- Green, C. P., & Heywood, J. S. (2011). Flexible contracts and subjective well-being. *Economic Inquiry*, 49(3), 716-729.
- Harvey, D. (2008). *Condição pós-moderna* (17 o ed). Edições Loyola.
- Holtgrewe, U. (2014). New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology. *New Technology, Work and Employment*, 29(1), 9-24.
- Homburg, V., Pollitt, C., & van Thiel, S. (2007). Introduction. In C. Pollitt, S. van Thiel, & V. Homburg (eds.), *New Public Management in Europe: Adaptation and Alternatives*, 1-9. Palgrave Macmillan, UK.
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 93-109.
- Junior, W. V. S., Souza, F. G. N. de, Souza, L. de J., Almeida, M. B. de, & Batista, J. L. (2014). Possíveis causas da evasão dos profissionais de tecnologia da informação e comunicação do Serviço Público no Distrito Federal. *Tecnologias Em Projeção*, 5(2), 66-87.
- Lapiente V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance* 33(3), 461-475.
- Lee, S., McCann, D., & Messenger, J. C. (2009). Duração do trabalho em todo o mundo: tendências de jornadas de trabalho, legislação e políticas numa perspectiva global comparada. *Secretaria Internacional de Trabalho*.
- Leles, L. C., & Amaral, G. A. (2018). Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. *Revista Laborativa*, 7(1), 53-73.
- Loureiro, T.; Mendes, G. H. S.; Silva, E. P. (2018) Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração. *Trab. Educ. Saúde*, 16(2), 703-728.
- Marginson, S. (2013). The impossibility of capitalist markets in higher education, *Journal of Education Policy*, 28(3), 353-370.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: the mediating role of work-to-family enrichment. *Journal of Psychology*, 144(1), 61-81.
- Mota, C. A., Silva, A. K. L. da, & Amorim, K. (2020). Prevalência de transtornos mentais comuns em servidores técnico-administrativos em educação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 891-898.
- Motta, P. R. M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 51(1), 82-89.
- Nunes, A. V. de 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.
- Paes de Paula, A. P. P. de. (2015). *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Pedersen, V. B., & Jeppesen, H. J. (2012). Contagious flexibility? A study on whether schedule flexibility facilitates work-life enrichment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53(4), 347-359.

- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.
- Secchi, L., Farranha, A. C., Rodrigues, K. F., Bergue, S. T., & Medeiros-costa, C. C. (2021). Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83), 1-17.
- Siass (2020). Subsistema integrado de atenção à saúde do servidor (Siass). Recuperado em 05 de maio de 2020. de <https://www2.siapenet.gov.br/saude>.
- Silva, P. F. da, & Melo, S. D. G. (2018). O trabalho docente nos Institutos Federais no contexto de expansão da educação superior. *Educação E Pesquisa*, 44(e177066), 1-18.
- Spieler, I., Scheibe, S., Stamov-Roßnagel, C., & Kappas, A. (2017). Help or hindrance? Day-level relationships between flextime use, work-nonwork boundaries, and affective well-being. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 67-87.
- Traesel, E. S., & Merlo, Á. R. C. (2014). "Somos sobreviventes": Vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(2), 224-238.
- Uglanova, E., & Dettmers, J. (2018). Sustained effects of flexible working time arrangements on subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1727-1748.
- Veloso, B. G., & Mill, D. (2018). Precarização do trabalho docente na educação a distância: elementos para pensar a valorização da docência virtual. *Educação Em Foco*, 23(1), 111-132.
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.

## Nota de Agradecimento

Os autores agradecem as recomendações dos avaliadores, as quais contribuíram efetivamente para a expansão e o desenvolvimento das ideias do trabalho.