

*Francisco Pablo Huascar Aragão Pinheiro¹, Gabrielle Coutinho Silva²,
Andréia Serafim de Negreiros Taissuke³, Cássio Adriano Braz de Aquino⁴*

Resumo

O artigo relata uma experiência de intervenção realizada no Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal do Ceará. Fundamentada na Clínica da Atividade, caracteriza-se como uma ação de promoção à saúde, conforme a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal. Participaram servidores técnico-administrativos que atuavam como secretários de cursos de graduação, pós-graduação, departamentos acadêmicos e com os docentes que chefiavam tais setores. A intervenção compreendeu três etapas: construção de análises e propostas de transformação, elaboração de um plano de ação e acompanhamento da implementação deste planejamento. Considerando a metodologia histórico-desenvolvimentista, foram utilizados a instrução ao sócia e a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho. Os trabalhadores identificaram problemáticas como: falhas na prescrição das atividades, dificuldades na relação com os colegas e com as chefias e debilidades nas condições de trabalho. Foram construídas propostas de transformação dos contextos laborais, assim como foi delineado um planejamento para sua execução. Concluiu-se que é imprescindível a criação de espaços de diálogo entre os servidores e a ampliação da interlocução destes com suas chefias imediatas, bem como um maior cuidado com a atualização das formas de prescrição e com a circulação de informações dentro da instituição.

Palavras-chave: Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal; promoção à saúde; trabalho; intervenção; clínica da atividade.

Abstract

The paper reports an experience of intervention performed at Centro de Ciências Agrárias of Universidade Federal do Ceará. Grounded on Clinic of Activity, the intervention is characterized as a health promotion action, according to Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal. The intervention aimed at the technical-administrative staff who act as secretaries of undergraduate, postgraduate, academic departments and teachers who head these sectors. The intervention comprises three steps: the construction of analyzes and proposals to transformations, the formulation of an action plan and monitoring the implementation of this planning. Considering the developmental-historical methodology, the instruction to the double and the Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (Work Context Assessment Scale) were used. Workers identified problems related to failures in the activity's prescription, to difficulties in the relationship with their colleagues and bosses and debilities in the work conditions. Transformation proposals of work context were conceived, so as a planning for its execution. It was concluded that is indispensable the creation of dialogue spaces between the workers and enlarge the interlocution with theirs bosses, and also more attention with the actualization of the prescription forms and the circulation of informations within the institutions.

Keywords: Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal; health promotion; work; intervention; clinic of activity

INTRODUÇÃO

O campo da Saúde do Trabalhador (Mendes & Dias, 1991; Lacaz, 2007), se caracteriza pela reflexão crítica a respeito das enfermidades laborais. Procura-se superar uma visão biologicista que as considera como decorrentes unicamente de agentes patológicos ou de ambientes inadequados, desconsiderando sua determinação social. Tal campo (Gomez & Lacaz, 2005; Laurell, 1978) tem o trabalho como chave para a compreensão do processo de adoecimento, posto que esse é um organizador da vida social. A Saúde do Trabalhador (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997) compreende, ainda, os trabalhadores como detentores de conhecimento sobre as atividades que realizam, de modo que estes podem e devem contribuir para transformações dos contextos de trabalho necessárias à promoção da saúde. Estas mudanças tem como base o fomento do protagonismo e da autonomia dos profissionais.

No campo das políticas públicas relativas à Saúde do Trabalhador, o Governo Federal implementou a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS) e o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS), este último instituído pelo decreto nº 6833, de 29 de abril de 2009. O objetivo do SIASS é articular ações e programas em três eixos: assistência à saúde; perícia oficial; e promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores federais.

Dentre os vários documentos que compõem a PASS é importante destacar a Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013, que instaura as diretrizes de promoção da saúde do servidor público federal. A compreensão de promoção à saúde presente nessa Portaria se alinha com as concepções da Saúde do Trabalhador, na medida em que leva em conta a necessidade de transformações dos contextos de trabalho. Para que essas modificações ocorram, também é ressaltada como imprescindível a participação dos trabalhadores.

A partir de 2011, a Universidade Federal do Ceará (UFC) tornou-se oficialmente uma unidade SIASS, responsável pelo atendimento a outros 14 órgãos federais, tais como a Superintendência Regional do Departamento de Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal e a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira. Nesse contexto, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFC desenvolve projetos de promoção à saúde construídos e efetivados em parceria com Núcleo de Psicologia do Trabalho (NUTRA), vinculado ao Departamento de Psicologia dessa mesma instituição, contando com a atuação de uma equipe multidisciplinar composta por profissionais das áreas de Psicologia e Serviço Social. Dentre estas ações, merece destaque o projeto “ELABORar” que, apoiado teoricamente na Clínica da Atividade (Clot, 2007), tem como objetivo intervir em setores da Universidade, de modo a construir transformações dos contextos de trabalho que favoreçam, simultaneamente, a saúde dos trabalhadores e a qualidade dos serviços prestados.

O presente artigo relata uma intervenção efetivada pela equipe do “ELABORar” no Centro de Ciências Agrárias (CCA) da UFC. O trabalho foi realizado com servidores técnico-administrativos que atuam como secretários de cursos de graduação e de pós-graduação, departamentos acadêmicos, dentre outros, e com os docentes que chefiam tais setores. A demanda por esta atuação partiu da direção do CCA à época, interessada em melhorar o atendimento prestado por tais setores e em fomentar a participação dos servidores nos processos de gestão.

No que diz respeito à Clínica da Atividade, alguns de seus princípios e conceitos norteiam o desenvolvimento do projeto, tais como a noção de ofício, composta por quatro dimensões, a saber: impessoal, interpessoal, transpessoal e pessoal (Clot & Kostulski, 2011). A dimensão impessoal, trazida pela organização, determina modos de operar, horários, regras e condições às quais o sujeito deve se submeter e se va-

ler para agir. A dimensão interpessoal diz respeito aos diálogos e às interações que os profissionais precisam estabelecer para desenvolver suas funções.

A dimensão transpessoal (Clot, 2010), também denominada de “gênero profissional” ou “trabalho da organização”, é o conjunto das normas e do saber construídos nas interações entre trabalhadores e repassados entre gerações. É preciso dizer que o sujeito não se apropria do gênero de forma passiva, pois ele o reinventa e acrescenta sua contribuição. Tem-se aí o “estilo profissional”, ou a dimensão pessoal do ofício, essencial para a renovação e manutenção da vida do gênero, quando os modos de agir do sujeito se tornam saturados, insuficientes para fazer frente aos novos desafios que se impõem.

Ainda de acordo com a Clínica da Atividade (Santos, 2006), a interação do sujeito com seu objeto de trabalho não traduz plenamente as ações que ali se desenvolvem. Competindo com os gestos do profissional, e mesmo com as comunicações visíveis por ele realizadas, há uma série de intenções das quais é necessário se desfazer para que a atividade em si se concretize. A partir destes entendimentos, afirma-se que a “atividade real” se divide em “real da atividade” e “atividade realizada”. Esta última é visível a partir das interações que o sujeito realiza, seja com suas ferramentas (materiais ou simbólicas), seja com seus pares. A primeira, a olho nu, é dificilmente inteligível, pois abarca toda uma movimentação psíquica que acompanha o sujeito quando este assume seu posto de trabalho, movimento no qual se fazem presentes outros cursos de ação possíveis, porém irrealizados.

Assume-se também que a atividade é triplamente dirigida. Por um lado, existe a conduta do sujeito e, por outro, coloca-se a relação com o objeto. Soma-se a isto a ligação que se estabelece com outros trabalhadores, de modo que o sujeito, isolado em seu posto, tem uma conexão, mesmo que aparentemente invisível, com colegas, chefias e usuários do produto fabricado ou serviço prestado (Clot, 2007).

Em relação à saúde (Clot, 2010; Kostulski, 2011), compreende-se que tê-la implica manter a capacidade de agir, para além da mera adaptação a uma normatividade. É preciso criatividade para superar as imposições da norma. Por este viés, entende-se que o adoecimento destrói progressivamente as possibilidades de ação do sujeito. Entretanto, valendo-se do real da atividade, onde o irrealizado se faz presente como potência, o trabalhador encontra um arsenal a partir do qual pode reinventar sua experiência vivida e recuperar-se diante dos impedimentos a ele impostos. Recuperação esta que não é realizada individualmente, mas no seio do coletivo de trabalho, do qual o profissional se vale para encontrar caminhos alternativos.

METODOLOGIA, MÉTODOS EMPREGADOS E DELINEAMENTO DA INTERVENÇÃO

Clot (2010) faz uma distinção entre metodologia e método. O primeiro termo refere-se aos princípios nos quais se ancora o modo de produzir conhecimento. O método refere-se às técnicas aplicadas para compreender os fenômenos. Estas formas de ação podem variar e adquirir formatos e contornos diversos, desde que se mostrem coerentes com a metodologia assumida preliminarmente. O autor francês afirma, então, que entende sua metodologia como histórico-desenvolvimentista, em uma referência explícita à perspectiva histórico-cultural de Vygotsky (1995,1991). De acordo com esta proposta metodológica, é preciso desfazer formas cristalizadas de ação e imprimir-lhes movimento para que se compreendam os seus modos de funcionar. É necessário transformar para compreender (Clot, 2009).

Na análise do trabalho, portanto, é essencial não se ater ao comportamento manifesto e adotar um método indireto que permita compreender sua gênese, considerando-se as inúmeras possibilidades que não se realizaram, das quais o sujeito se desfêz, para que a ação fosse vencido-

ra. É nessa acepção que o real da atividade não se reduz à atividade realizada. Aquilo que é visível, que é expresso em gestos ou em comunicações, não traduz toda a movimentação efetivada para se chegar até ali. Entretanto, a ação vencedora é a forma fossilizada de comportamento, assentada pelo seu uso cotidiano, que precisa ser posta em curso para que seu desenvolvimento seja compreendido. Para isso, é fundamental tornar a ação do sujeito alvo de seu pensamento, para que sobre essa nova ação, do pensamento sobre a ação, se revelem as inúmeras possibilidades de desenvolvimento.

Para que o sujeito aja sobre a própria ação e esta se desenvolva, revelando novos cursos possíveis, construíram-se métodos como a instrução ao sócia (Tómas, 2010), utilizada durante a intervenção aqui relatada. Neste método, pede-se que o trabalhador descreva sua atividade em detalhe, imaginando a possibilidade de um sócia assumir seu posto. A farsa seria indetectável, exceto por possíveis equívocos decorrentes do modo de agir ao desempenhar as funções delegadas. Esta entrevista inicial é gravada e, posteriormente, transcrita para que, em um segundo momento, o sujeito seja confrontado com a descrição obtida e possa dialogar sobre ela com o profissional que conduz a intervenção. Cabe pontuar que as discussões iniciais partem do coletivo que se dispôs a analisar o trabalho e retornam a ele para serem ali finalizadas, de modo que as recriações viabilizadas possam ser partilhadas, debatidas e, mais uma vez, sofrerem modificações para se tornarem ferramentas para a ação do coletivo (Clot, 2007, 2010).

Eventualmente, além dos métodos propostos pela Clínica da Atividade, o projeto ELABORar também utiliza a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT). A EACT, desenvolvida por Mendes e Ferreira (2008), permite uma análise descritiva, a partir da mensuração de distintas representações dos respondentes, das seguintes dimensões: organização do trabalho, condições de trabalho e relações sócio-profissio-

nais. Tal procedimento permite uma visão panorâmica do trabalho desenvolvido pelos sujeitos, possibilitando uma descrição global das avaliações que os trabalhadores fazem de sua atividade.

À organização do trabalho se fazem presentes questões associadas ao ritmo de trabalho; à pressão para cumprir tarefas no que diz respeito aos prazos, ao nível dos resultados demandados e ao cumprimento de normas impostas para sua execução; à cadência do trabalho; à separação entre as funções de gerenciamento e execução; à vigilância em relação ao desempenho dos trabalhadores, dentre outros. O fator condições de trabalho abrange aspectos como a adequação do posto de trabalho, do mobiliário e dos equipamentos utilizados, o risco aos quais os sujeitos se expõem ao adentrarem no contexto em que desempenham suas funções e ao ruído existente no ambiente. Sobre as relações socioprofissionais, pode-se destacar a delimitação das tarefas e sua distribuição entre os profissionais, a participação dos funcionários na tomada de decisões, a capacidade das chefias se comunicarem com os subordinados e destes interagirem entre si etc (Mendes, Ferreira, & Cruz, 2007).

A EACT é uma escala psicométrica de frequência, do tipo Likert, auto-aplicável. Nela, estão condensados fatores interdependentes (organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais), compostos por grupos de itens. Tais itens contêm afirmações negativas. A análise da escala é realizada por fator. Deve-se observar a média aritmética dos valores atribuídos aos itens que compõe cada fator. Esta média é comparada com o seguinte crivo: valores acima de 3,7 indicam “avaliação mais negativa, grave”; entre 2,3 e 3,69 apontam “avaliação mais moderada, crítico”; e abaixo de 2,29 significam “avaliação mais positiva, satisfatório”.

Os crivos descritos acima também podem ser utilizados para a análise individual dos itens, observando sua pertinência aos fatores correspondentes. Desta forma, também se produz uma avaliação para cada item que compõe a escala.

Acrescente-se que, por vezes, as assertivas da escala são utilizadas como mediadoras para debates entre os trabalhadores. Desta maneira, o instrumento ganha um viés qualitativo e, nesta forma específica de uso, alinha-se com a perspectiva metodológica da Clínica da Atividade, na medida em que se transforma em uma ferramenta que permite uma reflexão sobre o próprio trabalho.

A opção pelo uso da Escala, embora por vezes dirigido a número reduzido de sujeitos, justifica-se não por sua capacidade preditiva como instrumento estatístico, mas por sua pertinência como ferramenta diagnóstica. Considera-se que as várias facetas do trabalho por ele elencadas são um excelente ponto de partida para a identificação de situações-problema que mantêm vínculo estreito com o objetivo norteador do projeto ELABORar.

O delineamento da intervenção proposta pelo ELABORar conta com 3 etapas: **1)** construção de análises e propostas de transformação de contextos e processos de trabalho; **2)** elaboração de um plano de ação; **3)** acompanhamento do processo de implementação do plano desenhado. A intervenção tem início com encontros nos quais estão presentes os trabalhadores que potencialmente participarão do processo. Nessas ocasiões, são apresentados os objetivos do projeto, o desenho preliminar da ação a ser empreendida e as metodologias que se pretende empregar.

Na medida em que se constitui o grupo com aqueles sujeitos que se voluntariaram a participar, tem início a primeira etapa, que compreende uma série de reuniões nas quais são realizados debates, cujo objetivo é analisar os processos de trabalho e identificar problemas e potencialidades. Nesta fase, são utilizadas a instrução ao sócia e a EACT. Concluída esta avaliação inicial, são construídas propostas de mudanças que, em seguida, são discutidas com as chefias, de modo que a responsabilidade por sua viabilização fica a cargo tanto de trabalhadores como de gestores.

A seguir, na segunda etapa da intervenção, é elaborado um plano de ação no qual ficam registrados os encaminhamentos a serem efetivados diante de cada tema debatido, assim como os responsáveis por sua viabilização e os prazos para tanto. Por fim, a equipe responsável pelo projeto realiza reuniões periódicas a fim de acompanhar a execução do plano proposto, avaliando se este está sendo implementado, a forma como isto está sendo feito e auxiliando os trabalhadores nesse processo em caso de dificuldades. Se necessário, é possível até mesmo reformular o planejamento desenvolvido. Vale ressaltar que a implementação das ações fica a cargo dos trabalhadores, ou seja, cabe a eles operar as mudanças para melhorar seu trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O projeto teve início com a realização de reuniões para a apresentação da proposta de trabalho a ser implementada pela equipe do ELABORar. O primeiro encontro envolveu servidores técnico-administrativos e o segundo, servidores docentes, todos vinculados ao Centro de Ciências Agrárias da UFC. Tal separação perdurou até o momento em que foi construído o plano de ação, descrito adiante. Nestas ocasiões, destacou-se a necessidade da participação e do empenho dos trabalhadores para a efetivação de propostas que permitissem superar os problemas que seriam apontados e discutidos ao longo do processo de intervenção.

Após a apresentação, houve debates sobre questões relacionadas ao projeto e ao trabalho dos servidores. Questões aprofundadas posteriormente foram relatadas, tais como dificuldades relativas às condições de trabalho e ao manejo de trâmites burocráticos pertinentes às atividades de departamentos acadêmicos e coordenações de cursos. Na medida em que se esclareceu que a participação deveria se dar de forma voluntária, convocados a integrar o projeto, dez docentes se disponibilizaram a se fazer presentes nos encontros que ocorreriam

em seguida. No caso dos técnicos, dezesseis se mobilizaram para dar continuidade às discussões.

Cabe pontuar que a maioria dos técnicos, apesar de receberem a designação de “secretários”, ocupavam o cargo de “assistente em administração”. Considerando a dimensão impessoal do trabalho, em linhas gerais, as atividades oficialmente atribuídas a esse cargo estão descritas no “Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação” - PCCTAE – segundo a lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Essas estão, em linhas gerais, relacionadas ao manejo de documentos, à preparação de relatórios, ao acompanhamento de procedimentos administrativos e ao atendimento ao público. Em relação aos professores, é pertinente esclarecer que estes são alçados aos cargos de chefia por meio de eleições que envolvem a comunidade acadêmica na qual o docente está inserido.

A separação inicial entre técnicos e docentes atendeu a exigências práticas e, ao mesmo tempo, pertinentes às relações laborais ali estabelecidas. Eram distintos o dia e os horários disponíveis para as reuniões. Além disso, na medida em que existia uma relação hierárquica colocada, temia-se que, nas discussões, prevalecessem as opiniões das chefias, neste caso específico, os docentes. Também era necessário um espaço para que houvesse, mesmo que brevemente, momentos para elaboração de culturas profissionais pertinentes a cada categoria, pois, apesar de desempenharem funções similares, os sujeitos ali presentes atuavam em locais distintos, não tinham oportunidades para a troca de experiências e, em vários casos, atuavam sozinhos em seus locais de trabalho. Minimamente, os encontros proporcionados pela intervenção poderiam servir para o advento de gêneros profissionais.

Ainda durante as reuniões iniciais, a equipe do ELABORar considerou pertinente realizar visitas aos locais de trabalho dos participantes a fim de, preliminarmente, conhecer as atividades desenvolvidas pelos servidores. Com esta ação, teve início

a primeira etapa da intervenção, qual seja, a elaboração de análises do trabalho e de sugestões para sua modificação. Cabe citar que tais visitas não tiveram um caráter de diagnóstico, mas visaram a uma compreensão inicial dos contextos e processos de trabalho. Alguns dos participantes se dispuseram a contribuir, de modo que a equipe do ELABORar se fez presente em quatro setores: duas coordenações, uma de um curso de graduação e outra de pós-graduação, e duas secretarias de departamentos acadêmicos.

Nos dois encontros posteriores, um com cada categoria profissional, ocorreram reuniões para aplicação dos métodos instrução ao sócio e Escala de Avaliação de Contextos de Trabalho (EACT). Em ambos grupos, o procedimento foi similar: os servidores responderam a Escala e debateram alguns de seus tópicos que consideraram relevantes. Em seguida, a instrução ao sócio foi apresentada e o facilitador convidou alguns dos trabalhadores para compartilhar suas atividades. Seguiu-se a isso outro debate, para que os colegas pudessem se pronunciar a respeito das descrições apresentadas pelos voluntários, a fim de apontar diferenças ou semelhanças entre suas atividades, acrescentar informações, estabelecer comparações etc.

A partir da instrução ao sócio, foi possível verificar que, no que diz respeito à atividade realizada, de forma geral, os técnicos preparam atas e ordens de serviço; fazem atendimentos aos alunos (encaminhamento de solicitações como ajuda de custo, aproveitamento de disciplina e reserva de salas) e aos professores (requerimentos de férias e passagens aéreas para bancas de defesa de monografias e qualificações, por exemplo). Também foi destacado o atendimento telefônico; a emissão de ofícios e declarações; a elaboração de pedidos de material de consumo; o preparo de documentação para abertura de processos (como a expedição de diplomas) etc.

No debate efetivado após a aplicação do método citado acima, surgiram várias questões e apontamentos feitos pelos ser-

vidores com relação ao trabalho executado pelos colegas e por eles próprios. A partir disso, alguns temas se destacaram: disputas profissionais, imposição de atividades que não eram típicas do cargo de alguns servidores, divisão desigual das tarefas entre trabalhadores que deveriam exercer a função da mesma forma, distanciamento e/ou falta de interlocução entre chefias e subordinados. Viu-se, dada a profundidade das discussões realizadas, que a instrução ao sócia cumpriu seu papel de mediar debates profissionais entre os trabalhadores, permitindo construções simbólicas, não somente sobre a atividade realizada, mas pertinentes ao real da atividade.

No que tange à EACT, aplicada a doze técnico-administrativos, seus resultados indicaram avaliação “crítico” em relação aos fatores “organização do trabalho” (média=2,92) e “relações sócio-profissionais” (média=2,73). O fator “condições de trabalho” foi considerado “satisfatório” (média=2,23). Pode ser destacada ainda a avaliação “crítico” de itens em torno dos quais, posteriormente, foram realizadas discussões que geraram propostas de ação, a saber: “o número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas” (média=3,08); “as tarefas executadas sofrem descontinuidade” (média=2,75) e “a distribuição das tarefas é injusta” (média=3,17). Os dois primeiros estão circunscritos ao fator “organização do trabalho” e o último ao fator “relações socioprofissionais”.

Em relação à atividade realizada pelos docentes, a instrução ao sócia revelou que estes, em linhas gerais, se ocupam com a leitura de e-mails e correspondências, a distribuição de disciplinas entre os demais professores, o levantamento de informações sobre o curso de graduação ou o programa de pós-graduação (por exemplo, a produção acadêmica dos docentes, o número de orientandos de cada um etc). No caso dos docentes, a partir das respostas de sete sujeitos, todos os fatores da EACT foram considerados “crítico”, com médias de 3,49; 2,79 e 2,86 para os fatores “organização do trabalho”, “relações sócio-profissionais” e “condições de trabalho”, respectivamente.

As assertivas presentes na EACT cumpriram o papel de mediadores para os debates acerca do trabalho promovido entre os professores. Os seguintes temas se destacaram na discussão que se seguiu à aplicação da Escala: insuficiência dos materiais de consumo; as dificuldades provocadas pela burocracia exigida para o encaminhamento de procedimentos administrativos, o que implicava muitas vezes em retrabalho; o grande volume de atividades, na medida em que, além das pertinentes ao cargo de chefia, acumulavam-se as atribuições das áreas de ensino, pesquisa e extensão; problemas na comunicação entre os servidores e dificuldades relativas ao uso dos sistemas informatizados da Universidade.

Seguiram-se, então, duas reuniões: mais uma vez, uma para cada grupo. Em cada uma delas, houve a apresentação dos resultados da EACT e o debate em torno das transcrições das instruções ao sócia. Nestas ocasiões, dentre as questões levantadas previamente e aquelas que surgiram no próprio encontro, foram eleitos temas para aprofundamento das discussões, alguns deles detalhados adiante. Buscava-se determinar as possíveis causas das problemáticas trazidas e a construção de soluções. É nesse momento da intervenção que a ideia de agir sobre o próprio agir, na busca de cursos de ação ainda não cogitados, se mostra mais evidente.

Dentre os temas escolhidos pelos técnicos, estavam as dificuldades nos trâmites necessários à realização de licitações para aquisição de equipamentos ou a compra de materiais. Ressalte-se que as licitações não são realizadas diretamente pelos setores de trabalho dos técnicos, todavia pela Pró-Reitoria de Administração da UFC. Cabe a eles a elaboração de termos de referência, nos quais são especificadas as características dos produtos a serem adquiridos e as justificativas para tais demandas. Um dos problemas identificados em relação a tal processo de trabalho foi a falta de clareza das normas para executá-lo. Algumas soluções propostas, neste caso, foram a cria-

ção de um setor responsável por organizar as compras do CCA, que faria a ponte entre os vários setores deste e a Pró-Reitoria de Administração da UFC, e a realização de um treinamento específico para os técnicos em relação aos procedimentos necessários para a elaboração de termos de referência.

Três tópicos, que mantinham relação com a EACT, foram tratados conjuntamente, pois avaliou-se que eles comporiam uma problemática única: o número insuficiente de pessoas, a descontinuidade das tarefas executadas e a divisão injusta das atividades. Sobre estes, identificou-se que eles decorreriam da falta de compromisso e/ou interesse de alguns servidores em executar adequadamente as suas atribuições; as faltas e ausências do setor de trabalho sem justificativas, dentre outros. Tais problemas gerariam uma sobrecarga de trabalho para servidores docentes e técnico-administrativos. Para resolvê-los, os trabalhadores sugeriram a realização de reuniões periódicas das chefias com o corpo técnico para discussão dos problemas, planejamento de atividades etc, bem como a realização de um workshop voltado aos gestores, no qual fossem debatidos procedimentos pertinentes à gestão de pessoas e a processos diversos relativos ao trabalho em departamentos, coordenações e demais setores. Em tal ocasião, também deveriam ser apresentados os direitos e deveres de servidores docentes e técnico-administrativos.

Outro tema escolhido pelos técnicos foi a desatualização do manual de procedimentos do CCA. Há alguns anos, foi elaborado um pequeno livro no qual se podia visualizar um “passo-a-passo” para a realização de vários procedimentos administrativos. Contudo, a tal manual não foram acrescentadas novas informações e este acabou por perder sua função. Havia uma grande queixa sobre a dificuldade em realizar as tarefas sem uma orientação básica a ser seguida. Ao ser lotado em um setor, na ausência de um funcionário mais experiente para passar o serviço, o técnico recém-ingresso teria de aprender os procedimentos por tentativa e erro. Some-se a isso

que haveria uma profusão de informações desencontradas sobre como agir. A solução sugerida para esta problemática foi a criação de uma comissão para realizar as atualizações necessárias e tornar o manual útil novamente.

Vê-se que, se uma prescrição do trabalho rígida aprisiona o sujeito e a atividade real acaba por demandar uma perversão das normas, a falta de um guia elaborado previamente deixa o sujeito sem balizas. Esta lacuna na dimensão impessoal do trabalho leva, em um primeiro momento, à inibição da atividade e, posteriormente, demanda um enorme esforço para a construção de um padrão mínimo em torno do qual se possa ter apoio para agir. Tal situação, no caso em tela, tornava-se ainda mais grave porque, em vários setores, não havia um coletivo de trabalho a partir do qual o sujeito pudesse se apropriar de prescrições elaboradas pelo grupo.

Os docentes identificaram problemas com os sistemas informatizados da universidade. Questionou-se a falta de atualização destes em relação às matrículas realizadas pela internet após o período de ajustes, momento no qual os estudantes podem remanejar ou excluir disciplinas. Alunos que fizerem uso desse expediente não apareceriam nas primeiras listas de frequência, causando transtornos para o controle da presença dos estudantes em sala de aula. Outro problema decorrente do sistema citado é a necessidade de atualização semestral das disciplinas, pois, mesmo que no período seguinte sejam ofertadas as mesmas cadeiras, aquele obriga que os coordenadores as cadastrem novamente. Como solução, os trabalhadores propuseram a realização de reunião com o setor da universidade responsável pela tecnologia da informação para levar sugestões de melhorias para o referido sistema.

Os coordenadores e chefes de departamento mencionaram, ainda, as dificuldades encontradas na atuação como gestor, tais como: carências na infraestrutura de alguns departamentos, que,

em alguns casos, tornavam os contextos insalubres; a burocracia para aquisição de materiais; o retrabalho e a descontinuidade das tarefas decorrentes dos trâmites exigidos para processos diversos da Universidade, além da falta de assessoria e de informações sobre estes. Também foi citada a desconsideração das especificidades de cada setor do CCA ao efetuar processos para compras de equipamentos ou insumos. Como meios de resolução, os docentes, de forma análoga aos técnicos, indicaram a criação de um setor que viabilizasse as propostas de compras e projetos de infraestrutura, assim como a construção de um sistema informatizado para a solicitação de serviços de manutenção.

A segunda fase delineada, que visava à construção de um plano de ação, reuniu servidores técnico-administrativos, docentes e diretores do CCA. Realizou-se um encontro ampliado, no qual foi construída uma agenda comum entre técnicos e professores. Tal convergência foi facilitada por haver grandes similitudes entre os problemas identificados e as soluções propostas por ambos grupos. Nesta mesma ocasião, a viabilidade das propostas construídas na primeira fase foi debatida com a direção do CCA, que acabou amplamente tudo que foi elaborado, e foram criadas comissões para efetivá-las. Quando da criação dessas, discutia-se o modo como as propostas seriam executadas e eram estabelecidos prazos e metas a serem alcançados.

Na terceira fase do projeto, ainda em andamento quando da elaboração deste texto, a equipe responsável pelo ELABORar acompanhava o trabalho das comissões supracitadas. Como exemplo, é possível mencionar a assessoria prestada a uma comissão que objetivava realizar o redimensionamento da força de trabalho do CCA, a partir da aplicação de um questionário a todos os servidores, de modo a identificar a lotação efetiva de cada um, as necessidades de treinamento, dentre outros.

CONCLUSÃO

Vê-se, a partir das discussões apresentadas alhures, que o ELABORar tem a intenção recuperar e/ou fortalecer o poder de agir dos sujeitos que se dispõem a integrar as ações do projeto, em consonância com o que propõe a Clínica da Atividade. Cabe ressaltar que este objetivo se cumpre ao permitir que o trabalhador maneje melhor as ferramentas simbólicas oriundas do gênero profissional, mas também a partir da possibilidade de modificar o contexto de trabalho.

Incentivar os trabalhadores a propor transformações é viável na administração pública, pois o que está em jogo é a melhoria dos serviços prestados e não a produção de mais-valia. Nesse campo, é possível equilibrar a qualidade necessária para atender à população e a possibilidade de o trabalhador cumprir suas funções pautado pela manutenção da sua saúde e, além disso, pela promoção desta. Quando o lucro está em questão e modificar as condições em que o trabalho se dá implica em reduzir suas margens, tais reivindicações, muitas vezes, só se viabilizam pela via sindical e o mesmo, muitas vezes, só acontece se houver legislações que obriguem o empregador a tanto.

Apesar disto, não se deve confundir as ações do ELABORar com a atividade sindical, voltada à manutenção e à ampliação de direitos dos trabalhadores como categoria. O foco do projeto é a promoção da saúde por meio da ampliação do poder de agir e se, para tanto, é possível ter como ferramenta a mudança dos instrumentos de trabalho, sejam eles materiais ou simbólicos, considera-se pertinente utilizá-la. Deve-se levar em conta que a própria PASS incentiva o protagonismo dos servidores na modificação dos ambientes de trabalho. Um dos limites dessa ferramenta está no interesse e na participação dos gestores no projeto. É essencial, portanto, garantir os mecanismos institucionais para zelar pelo esforço que os servidores se dispuseram a realizar ao se debruçarem sobre as próprias ativi-

dades em busca de novas maneiras de agir e de incrementar a qualidade daquilo que fazem cotidianamente.

No tocante ao CCA, é importante destacar a implicação dos trabalhadores e de sua diretoria com o processo aqui relatado. A gestão ofereceu um espaço para que os servidores pudessem refletir e se expressar sobre seus modos de agir e sobre os determinantes que os condicionam e, ao mesmo tempo, buscou assegurar que essa participação geraria resultados concretos no que diz respeito à dimensão impessoal do trabalho. Os trabalhadores, por sua vez, mostraram-se implicados em cuidar da própria atividade e elaborar conjuntamente ferramentas simbólicas para a disseminação de uma cultura profissional emergente, que pode fortalecer as dimensões inter e transpessoal do trabalho.

Considerando-se especificamente as elaborações produzidas pelos trabalhadores do CCA, todavia generalizando essas conclusões para outros âmbitos do serviço público, dois aspectos podem ser destacados. Mostra-se imprescindível a criação de espaços de diálogo entre os servidores e a ampliação da interlocução destes com suas chefias imediatas. Por outro lado, é necessário que as instituições cuidem melhor da dimensão impessoal do trabalho, a fim de garantir essa baliza para seus servidores. É preciso, dentre outros elementos, garantir a permanente atualização das formas de prescrição e facilitar a circulação de informações dentro das instituições.

O Estado brasileiro, ao contemplar uma luta histórica dos trabalhadores por melhores condições de saúde, editou a PASS e instalou o SIASS, mostrando-se preocupado com a qualidade de vida de sua força de trabalho. Tais medidas, entretanto, tomadas verticalmente, nem sempre chegam ao cotidiano dos mais variados contextos laborais existentes no setor público. É preciso que tal preocupação se espraie horizontalmente e atinja a todos eles.

REFERÊNCIAS

- Clot, Y. (2007). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes.
- Clot, Y. (2009). Clinic of activity: the dialogue as instrument. In: A. Sannino, H. Daniels, & K. D. Gutiérrez (Orgs.). *Learning and expanding with activity theory* (pp. 286-302). Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Clot, Y. (2010). *Trabalho e poder de agir*. Belo Horizonte: Fabrefactum.
- Clot, Y. & Kostulski, K. (2011). Intervening for transforming: The Horizon of Action in the Clinic of Activity. *Theory and Psychology*, 21, 681-696.
- Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009 (2009, 30 de abril). Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Brasília, DF: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo.
- Gomez, C. M. & Lacaz, F. A. de C. (2005). Saúde do trabalhador: novas-velhas questões. *Ciência e saúde coletiva*, 10(4), 797-807.
- Kostulski, K. (2011). Development of activity through reflection: the case of the public prosecutor's. *Journal of Organizational Change Management*, 24(2), 191-210.
- Lacaz, F. A. de C. (2007). O campo Saúde do Trabalhador: resgatando conhecimentos e práticas sobre as relações trabalho-saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 23(4), 757-766.
- Laurell, A. C. (1978). Proceso de trabajo e salud. *Cuadernos Políticos*, 17, 59-79.
- Lei nº 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, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República: Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos.

- Recuperado em 9 de outubro, 2013, de <http://www.unifesp.br/reitoria/orgaos/comissoes/cis/legislacao/lei-11.091-2005/view>.
- Mendes, R. & Dias, E. C. (1991). Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. *Revista de Saúde Pública*, 25(5), 341-349.
- Mendes, A. M., & Ferreira, M. C. (2008). Contexto de Trabalho. In: M. M. M. Siqueira. (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão* (p. 111-123). Porto Alegre: Artmed.
- Mendes, A. M., Ferreira, M. C. & Cruz, R. 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 e pesquisas* (pp. 111-126). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Minayo-Gomez, C. & Thedim-Costa, S. M. da F. (1997). A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. *Cadernos de Saúde Pública*, 13(s. 2), S21-S32.
- Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013. (2013, 27 de março). Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Brasília, DF: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo.
- Santos, M. (2006). Análise psicológica do trabalho: dos conceitos aos métodos. *Laboreal*, 2, 34-41.
- Tómas, Jean-Luc (2010). Desenvolvimento da experiência e desenvolvimento dos conceitos: da atividade sindical à produção de um referencial da atividade. *Trabalho & educação*, 19(3), 49-63.
- Vygotsky, L. S. (1995). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. In: L. S. Vygotsky. *Obras escogidas III. Problemas del desarrollo de la psique* (pp. 139-168). Madrid: Visor.
- Vygotsky, L. S. (1991). El método instrumental en psicología. In: L. S. Vygotsky. *Obras Escogidas. Tomo I* (pp. 65-70). Madrid: Visor.

¹ Francisco Pablo Huascar Aragão Pinheiro é graduado em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará – UFC (2005). Possui Mestrado em Psicologia pela UFC e cursa Doutorado em Educação nesta mesma instituição. Atua como psicólogo na Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho da UFC. E-mail: pablohap@icloud.com.

² Gabrielle Coutinho Silva é graduanda em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará – UFC, integrante do Núcleo de Psicologia do Trabalho e bolsista de extensão do projeto ELABORar. E-mail: byby.coutinhoq@gmail.com.

³ Andréia Serafim de Negreiros Taissuke é graduada em Serviço Social pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Possui especialização em Gestão Pública pela UECE. Atua como assistente social na Coordenadoria de Qualidade de Vida no Trabalho da UFC. E-mail: serafimdea@yahoo.com.br.

⁴ Cássio Adriano Braz de Aquino é graduado em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (1989) e em Administração pela Universidade de Fortaleza (1986), Suficiência Investigadora em Psicologia Social — Universidad Complutense de Madrid (2000), Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1994) e Doutor em Psicologia Social — Universidad Complutense de Madrid (2003). Possui estágio Pós-doutoral na Universidad Complutense de Madrid (2009). Atualmente é professor adjunto da Universidade Federal do Ceará e Coordenador Acadêmico e Vice-Diretor do Centro de Humanidades da UFC. E-mail: brazdeaquino@gmail.com.