

## EL FUNCIONARIO DE NIVEL MEDIO EN UNA INSTITUCIÓN FEDERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR: VIVENCIAS DE PLACER Y SUFRIMIENTO EN EL TRABAJO

THE MIDDLE WORKER IN A HIGH LEVEL EDUCATIONAL  
FEDERAL INSTITUTION: EXPERIENCES OF PLEASURE  
AND SUFFERING AT WORK

**CARLA VAZ DOS SANTOS RIBEIRO**

Departamento de Psicología, Universidad Federal de Maranhão, São Luís, Brasil.  
carlavazribeiro@uol.com.br

**Recibido:** 26-02-2013. **Aceptado:** 10-06-2013.

**Resumen:** El presente estudio tiene como tema central el análisis del trabajo de los asistentes administrativos de la Universidad Federal de Maranhão (UFMA). En este contexto organizacional, a partir del análisis de cincuenta cuestionarios y veintiuna entrevistas semiestructuradas, se identificó un número significativo de técnicos con potenciales poco apreciados, normalmente al margen de los procesos de decisión, funcionando como mero apoyo a las actividades académicas y, consecuentemente, implicando sentimientos de invisibilidad y desprestigio. Se puede constatar que este escenario crea un terreno fértil para el surgimiento de estrategias defensivas, de sufrimiento patogénico y, posiblemente, de menor compromiso y movilización. Se observa la necesidad de deconstruir la idea de que cualquier adaptación es fruto de la mala intención por parte de los funcionarios, infiriéndose que la inercia y la apatía pueden ser señales de sufrimiento psíquico o incluso de un proceso patológico, fruto de una dinámica organizacional que reserva un lugar de anonimato al profesional. Se advierte sobre la importancia de la creación de espacios laborales para los asistentes administrativos que favorezcan la valorización, participación y negociación, dando lugar a una oportunidad para que la actividad laboral sea un fin en sí misma, constituyéndose en una actividad significativa para el sujeto, para la universidad y la sociedad. Se concluye que el trabajo, considerado de esta forma, puede asumir sentidos de crecimiento, utilidad, coherencia y realización, tal vez otorgándole significado a todo el sufrimiento vivido al enfrentar adversidades tan presentes en el mundo laboral.

**Palabras clave:** Placer, sufrimiento, asistente administrativo, trabajo.

**Abstract:** The main focus of this study is to conduct a job analysis of the administrative

assistant at the Universidade Federal do Maranhão (UFMA). A great number of technicians with underused potential have been studied in the present organizational context and from an analysis of fifty questionnaires and twenty one semi-structured interviews. Such professionals have always been put aside the decision making processes, working as mere support for academic activities, experiencing, therefore, feelings of invisibility and low status. It notes that this scenario creates a fertile ground for the emergence of defensive strategies, of pathogenic suffering and, possibly, less commitment and mobilization. It points out the need to deconstruct the idea that all accommodation comes from workers' trickery and bad faith, inferring that inertia and apathy can be signs of psychic disorder or even a disease process which is the result of an organizational dynamics that allows the professional an anonymity place. It warns about the importance of creating workplaces for the administrative assistant that favor the following: appreciation, participation and negotiation in order to provide opportunity for the work activity to be an end itself and becoming a significant activity for the subject, for the university and for the society. Finally it concludes that the work can take meanings of growth, utility, coherence and achievement and it can, perhaps, lend its meaning to all the suffering that has been experienced when facing the adversities greatly present of the work of world.

**Keywords:** Pleasure; suffering; administrative assistant; work.

## 1. Introducción

ESTE CAPÍTULO RESCATA algunos elementos teóricos y empíricos de la tesis de doctorado titulada "Trabajo técnico-administrativo en una institución federal de educación superior: análisis del trabajo y de las condiciones de salud", defendida en 2011.<sup>1</sup> Presenta como tema central la propuesta de analizar, desde un enfoque crítico, el trabajo de los funcionarios de nivel medio, que ocupan cargo de asistente administrativo en la UFMA, enfatizando sus expectativas, realizaciones, frustraciones y su papel en la institución.

Algunas preguntas problematizadoras sirvieron como punto de partida para este estudio, tales como: ¿por qué hay asistentes administrativos comprometidos con su trabajo, mientras otros cumplen con lo mínimo requerido para garantizar la permanencia en un empleo estable? ¿La falta de compromiso y la mala intención por parte de los funcionarios presentan alguna relación con el lugar de invisibilidad y poco valor que los mismos ocupan en la institución? ¿Cómo ocupar un cargo que sólo exige educación media y enfrentar las limitaciones de crecimiento profesional en una institución que forma a personas con nivel superior para el mundo laboral?

Es importante aclarar que, debido a que la categoría de los técnicos administrativos abarca cargos y experiencias profesionales tan diversificadas, con

<sup>1</sup> Tesis orientada por la profesora Dra. Deise Mancebo (PPGPS/UERJ).

requisitos escolares bien diferenciados, desde educación primaria incompleta a superior completa, se optó por estudiar sólo el cargo de asistente administrativo. La elección se justifica por ser este uno de los cargos con mayores problemas de adecuación del perfil de los ocupantes a las exigencias de la función, y también, por presentar uno de los más altos índices de rotación dentro de la institución.

Se parte de la premisa de que en las instituciones federales de educación superior el trabajo de los técnicos administrativos está más propenso a la estandarización y al encuadramiento a las rutinas técnicas que el trabajo de los docentes. La participación de estos funcionarios en los proyectos institucionales es solamente simbólica, y no pasa de ser una ilusión. “[...] no responde al principio democrático comprometido con la participación de los sujetos en la comunidad universitaria”. (Vieira, 2000: 49).

Un aspecto muy representativo de la cultura de las instituciones federales de educación superior es su gran estructura organizacional, compuesta por innumerables instancias que dificultan la toma de decisiones. Además de los obstáculos burocráticos, que no son poco comunes, estas instituciones tienen sus cargos de dirección mejor remunerados ocupados por gestores con perfiles inadecuados para el ejercicio de la función. Es común que sus directores nombren para los cargos más procurados a docentes o personas que no pertenecen a la universidad, sin la experiencia necesaria, con el fin de atender intereses políticos, o incluso confirmando un lugar de menor valor para el técnico administrativo dentro de la cultura organizacional y, a veces, desconsiderando la competencia profesional de técnicos administrativos mucho más preparados para el desempeño de las actividades requeridas.

Desde esta perspectiva, se identifica, a través de los relatos de algunos asistentes administrativos de la institución estudiada, un clima de cierta tensión entre los segmentos de los docentes y técnicos administrativos. La relación conflictiva entre las dos categorías se manifiesta en el discurso de estos técnicos, en el momento en que reivindican acceso a los cargos de jefatura más procurados y mayores oportunidades de capacitación y cualificación, como también parámetros iguales de votos en las elecciones, mayor representatividad en los Consejos, en fin, cuando buscan igualdad de derechos y trato, en oposición a lo que denominan como “privilegios de los docentes”.

En ese sentido, el trabajo del asistente administrativo, objeto de este estudio, presenta características preocupantes con respecto a las limitaciones de espacio de creación y participación. Más que los técnicos de nivel superior, el asistente está expuesto a todo un proceso de invisibilidad y anonimato, lo que dificulta mucho la realización placentera de su actividad laboral.

Se cree que la presente investigación permitirá una inmersión más crítica en este contexto, dando lugar a reflexiones referentes al día a día de los funcionarios y al complejo y desvalorizado lugar que ocupan como funcionarios de nivel medio, ejecutores de actividades rutinarias y burocráticas en una institución que tiene como objetivo la formación de nivel superior. Por lo tanto, se pretende proporcionar elementos que contribuyan al análisis, al debate y a la búsqueda de alternativas para la mejora de la acción de los trabajadores, de su salud, de la relación docente-técnico administrativo y, tal vez, de la misma universidad.

## **2. La investigación con los asistentes administrativos**

El referencial teórico-metodológico para el desarrollo de este estudio, se basa en los principios del materialismo histórico-dialéctico, implicando el entendimiento del sujeto como ser social e histórico, que interviene en la realidad en la cual está inmerso y sufre las determinaciones de esta misma. Este paradigma busca superar la apariencia del fenómeno, entendiendo las mediaciones que lo determinan. Algunos conceptos del abordaje de la psicodinámica también son priorizados y articulados, sirviendo como referencial privilegiado en la fundamentación teórica de categorías clave de esta investigación.

En la selección de la muestra de los sujetos para el estudio de campo, se contempló como meta la realización de un análisis comparativo entre dos grupos diferentes, uno de ellos compuesto por asistentes administrativos que ingresaron a la institución antes de la Reforma de Estado de 1995, y el otro, por asistentes administrativos nombrados a partir de ese período.

En relación al número de sujetos encuestados, se trabajó en la primera etapa, la de los cuestionarios, con 50 de los 202 asistentes administrativos<sup>2</sup> de la institución, divididos en dos grupos: el de los funcionarios que ingresaron antes de 1995, y el de los que ingresaron a partir de 1995. Debido a que el número de asistentes administrativos más antiguos (59,5%) es superior al de los más nuevos (40,5%), la división de los grupos obedeció al criterio de proporcionalidad, con 29 en el primer grupo y 21 en el segundo.

<sup>2</sup> Al momento de delimitar la muestra, según informaciones extraídas del Sistema de Automatización de Recursos Humanos (SAUO2) en octubre de 2009, la UFMA contaba con 202 funcionarios con cargo de asistente administrativo.

Luego del análisis de los resultados de la primera fase, se delimitó la muestra para la etapa de las entrevistas. Se seleccionaron 17 sujetos, haciendo uso del mismo criterio de proporcionalidad de composición del grupo que respondió los cuestionarios.

Cabe destacar que, a pesar de que este estudio tiene como foco central el trabajo de los asistentes administrativos, la muestra no se limitó a los mismos. Otros sujetos fueron incluidos en el estudio de campo, en la medida que se mostraron significativos y capaces de proporcionar informaciones y preguntas relevantes, en relación al problema estudiado, ya que se cree que las experiencias diferenciadas sobre el tema en cuestión tienen la posibilidad de enriquecerlo. Desde esta perspectiva, se incluyó la realización de entrevistas con 1 representante de la Federación de Sindicatos de Trabajadores de las Universidades Públicas de Brasil (FASUBRA) y 3 gestores de la UFMA.

Para el análisis, el material de las entrevistas fue agrupado en seis grandes temáticas: lo nuevo y lo antiguo en la universidad; relaciones de trabajo y organización del trabajo; experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo; estrategias de mediación; invisibilidad del asistente administrativo y sentido del trabajo. A pesar de la división en categorías, no se dejó de considerar la indiscutible relación entre las temáticas. Además, durante todo el proceso de análisis, se procuró superar las manifestaciones fenoménicas de la realidad en sus definiciones exteriores, buscando las raíces de la coyuntura que las produjo y revelando lo implícito, lo que no se revela de inmediato.

### **3. La labor del asistente administrativo en la UFMA**

Pensar en una institución educacional, nos lleva inmediatamente a visualizar a profesores y alumnos. Muchas veces creemos que este núcleo basta y olvidamos o al menos nos mostramos indiferentes a toda la constitución de organizaciones tan complejas, como son las organizaciones educacionales. Para que las actividades finales de cualquier institución federal de educación superior sean ejecutadas por los docentes, tendrá que haber otro conjunto potenciador, formado por las actividades-medio, las cuales son realizadas principalmente por técnicos administrativos. Por lo tanto, para atender las actividades-fin, cualquier institución de educación superior, además de su cuadro de docentes, requiere un competente y estructurado cuerpo técnico administrativo para llevar a cabo, satisfactoriamente, las actividades-medio.

La categoría de los funcionarios técnico-administrativos está constituida por más de tres centenas de cargos, separados en cinco niveles de diferentes

clasificaciones. El agrupamiento por nivel de clasificación sigue el criterio de grado escolar. Por ejemplo, para el ingreso a los cargos de clase "A", se exige solamente la educación primaria incompleta, mientras que para los cargos de clase "E" se exige el título de educación superior.

El cargo de asistente administrativo, foco de análisis de esta investigación, se encuentra en el nivel "D" de clasificación. Para su ocupación, se requiere ser aprobado en concurso público, además de presentar diploma de conclusión de enseñanza media. La principales atribuciones asignadas a sus ocupantes son: dar apoyo administrativo y técnico en las áreas de recursos humanos, administración, finanzas, patrimonio, materiales y logística; atender a usuarios, proporcionando y recibiendo informaciones; seguir procesos administrativos; tratar variados documentos; preparar informes, formularios, planillas; participar de la elaboración de proyectos referentes a la mejora de los servicios de la institución y otorgar asesoría en las actividades de educación, investigación y extensión.

Un asistente administrativo, como cualquier otro funcionario del cuadro de efectivos de una institución pública y estatal, no puede cambiar de cargo, excepto si es aprobado en un nuevo concurso público. No puede, por ejemplo, transitar de un cargo de asistente a uno de administrador o contador. Es decir, independiente de su labor, siempre será un asistente administrativo limitado al ejercicio de funciones rutinarias con bajo o ningún poder de decisión, correspondientes a los ocupantes de cargos de nivel medio.

Algunos datos extraídos del SIGPRH, en abril de 2011, confirman el *turnover* elevado de los integrantes de esta categoría. De un total de 101 asistentes administrativos, nombrados en los últimos siete años (enero/2004 a diciembre/2010), 26 (25,7%) renunciaron a lo largo de ese período, y más de la mitad salió de la institución incluso antes de cumplir dos años de función.

Se supone que la corta permanencia por parte de los funcionarios de la UFMA es fruto de la incompatibilidad del perfil de los asistentes aprobados en los últimos concursos con la demanda organizacional, como también de las remuneraciones poco atractivas de las instituciones federales de educación superior. Es importante recordar que los organismos del poder ejecutivo, en el cual se encuentra la institución estudiada, son los que presentan salarios más bajos en comparación a entidades públicas federales del poder judicial y del poder legislativo.

Frente a remuneraciones no competitivas, restricciones de crecimiento en la carrera y modos de gestión de la organización del trabajo poco flexibles, resulta frecuente la divergencia entre intereses personales y las condiciones ofrecidas por la organización. Por lo tanto, se identifica una situación propicia para experiencias de frustración y sufrimiento, especialmente cuando

el funcionario se ve sin perspectivas de desarrollo profesional, expuesto a la desvalorización de su potencial y a la ejecución de tareas rutinarias.

#### **4. Repercusiones de los modos de gestión de la organización del trabajo en la dinámica del placer y el sufrimiento**

La actividad laboral tiene un significado que incluye las necesidades, los valores y la subjetividad de aquel que trabaja. Es más que vender su fuerza a cambio de un salario: este proceso incluye una remuneración social. No sólo representa un medio para satisfacer las necesidades básicas, sino también una posibilidad de tener una ocupación, de reconocerse como parte integrante de un grupo o de la sociedad. Además, representa una significativa oportunidad de desarrollo de las potencialidades humanas, actuando como una importante fuente de autorrealización, de autoestima, de experiencias psicosociales y de sentido de vida.

Coincide con los teóricos defensores de la centralidad del trabajo, comprendiendo que, incluso frente a un cuadro que configura una nueva morfología del trabajo, éste permanece como un elemento central en la sociedad contemporánea. Es posible constatar que la actividad laboral se configura como fuente de investigación esencial para comprender la constitución del ser social. El trabajo jamás puede considerarse como neutro o poco significativo. Se considera como una categoría clave que “[...] o juega a favor de la salud o, por el contrario, contribuye a su desestabilización y empuja al sujeto hacia la descompensación” (Dejours, 2004b: 138).

Por lo tanto, cabe presentar algunos cuestionamientos articulados a esta temática, tales como: ¿por qué muchos trabajadores, a pesar de enfrentar situaciones laborales tan adversas, no se enferman? ¿Es posible, en un ambiente laboral insano e irregular, encontrar brechas o pequeños espacios que favorezcan el encuentro de algún sentido en la relación con el trabajo? ¿Los modos de gestión de las organizaciones laborales, en la actualidad, posibilitan ambientes propicios para la realización personal y la salud del trabajador?

Se defiende la idea de que no hay cómo analizar la salud del trabajador aislada de la discusión de las transformaciones del mundo laboral. Resulta esencial considerar la salud como un proceso histórico-social y entender al ser humano no de manera aislada, sino en interacción con el mundo material que lo rodea, como producto y productor de esa realidad. De esta forma, los procesos laborales vividos por los trabajadores al interior de las organizaciones están directamente posicionados y articulados con el entorno de dichas organizaciones y con la coyuntura sociopolítica que las involucra.

Con base en autores como Canguilhem (1995), Dejours (1986) Dejours, Dessors y Desriaux (1993) y Athayde y Neves (1998), se entiende la salud desde una perspectiva de movimiento constante, lucha, negociación y enfrentamiento de adversidades.

Salud es la capacidad del individuo de tolerar, enfrentar y superar las deslealtades y agresiones del medio. Es la posibilidad de enfermarse y recuperarse (Canguilhem, 1995). Se trata de una lucha permanente, de movilización del cuerpo y alma, de sangre, huesos, músculos, memoria, deseos y odios. Es como sacar de dentro de sí, de las raíces, las energías necesarias para vivir, para responder a las exigencias y presiones del trabajo. Primero que todo, es una sucesión de compromisos que las personas asumen con la realidad, que se altera, se reconquista, se define y redefine a cada instante, que estará siempre frente a nosotros. Por lo tanto, salud es un campo de negociación cotidiana y permanente para volver viable la vida (Athayde e Neves, 1998). Ciertamente, no es un estado tranquilo, estable ni plano. Consiste en la existencia de esperanza, metas, deseos y objetivos para ser alcanzados, traducidos en una lucha que nunca se ha ganado definitivamente (Dejours, 1986; Dejours, Dessors y Desriaux, 1993).

De esta forma, cabe resaltar que la salud laboral está directamente vinculada al movimiento, lo que no significa simplemente la ausencia de sufrimiento y angustia. El sufrimiento es inherente al mundo laboral, y cualquier organización del trabajo es de antemano desestabilizadora para la salud (Dejours, 2004c).

El diferencial entre las organizaciones está en el grado de libertad y autonomía propiciado al trabajador para mejorar su práctica, y enfrentar, superar o transformar las deslealtades y agresiones del medio. “El desafío [...] es definir acciones capaces de modificar el destino del sufrimiento y favorecer su transformación (y no su eliminación)” (Dejours y Abdoucheli, 1994: 137).

Una de las alternativas de enfrentamiento del sufrimiento es la utilización de estrategias defensivas, cuyo objetivo es negar o minimizar la percepción de la realidad que provoca dicho sufrimiento. Éstas se manifiestan de diferentes formas, variando de acuerdo a las situaciones laborales, las cuales a veces se caracterizan por un comportamiento de aislamiento del grupo, de resignación, de incredulidad, de renuncia a la participación, de apatía, de desánimo, de desesperanza, de desprecio, de disimulación, de cinismo, de hiperactividad, entre otros (Mendes y Morrone, 2002; Mendes, 2007). Resultan necesarias, en la medida que protegen al sujeto contra el sufrimiento causado por las presiones laborales, manteniendo así el equilibrio psíquico y evitando enfermedades. Sin embargo, cabe destacar que esta operación es

estrictamente mental, y no ocurre una transformación de la realidad en sí.

Así, existe el peligro de que las estrategias defensivas funcionen como una trampa, insensibilizando al individuo, inmovilizándolo y contribuyendo “[...] para volver aceptable aquello que no debería serlo” (Dejours, 1999: 36).

Una alternativa mucho más eficaz y saludable para enfrentar el sufrimiento, es la estrategia de movilización subjetiva, que posibilita la transformación y la resignificación de las situaciones generadoras de sufrimiento en situaciones generadoras de placer. Este proceso se caracteriza por el uso del espacio público de discusión sobre el trabajo y por el uso de la inteligencia práctica. Espacio público se entiende como el espacio de circulación de la palabra colectiva, como un lugar de expresión del sufrimiento y de búsqueda de transformación de la situación vigente. Algunos elementos constitutivos de dicho espacio son la solidaridad, la confianza y la cooperación (Mendes y Abrahão, 1996; Mendes, 2007).

La inteligencia práctica, también conocida como operaria o astuta, va más allá del saber empírico, de los conocimientos informales, de las experiencias vividas y de las manualidades. “Es una inteligencia cuya raíz está en el cuerpo, en las percepciones y en la intuición sensible [...] es también una inteligencia en constante ruptura de normas y reglas. Es una inteligencia fundamentalmente transgresora” (Dejours; Abdoucheli, 1994: 133).

En consecuencia, la eficacia de la estrategia de movilización subjetiva depende de la posible transgresión e innovación frente al trabajo establecido y, especialmente, de la valorización de los esfuerzos del trabajador en tal labor.

El abordaje de la psicodinámica laboral considera el reconocimiento como un elemento esencial para la lucha contra la descompensación. Ante la ausencia de una determinación favorable, la dinámica de resignificación del sufrimiento se paraliza, dificultando así la transformación de las experiencias desagradables en agradables. “Sin reconocimiento, no puede haber sentido, ni placer, ni reapropiación en relación a la alienación. Sin reconocimiento, sólo hay sufrimiento patogénico y estrategias defensivas. Sin reconocimiento, inevitablemente habrá inercia” (Dejours, 2004a: 214).

## **5. El día a día del asistente administrativo en la UFMA: experiencias de placer y sufrimiento en el trabajo**

El cotidiano laboral de los asistentes administrativos es enfrentado por situaciones de disgusto, al igual que el día a día de otros trabajadores. El descontento de estos funcionarios con su trabajo fue identificado en diversas instancias de la investigación.

Entre las fuentes de sufrimiento más presentes en los discursos analizados, se destaca el modelo burocrático de organización al que está sometido el asistente administrativo. Se constató que este funcionario realiza un trabajo predominantemente rutinario, limitado al cumplimiento de tareas establecidas, en base a las leyes, órdenes, resoluciones, normas, que casi siempre le impiden recurrir a alternativas creativas e innovadoras. Con cierta frecuencia, ocupa parte importante de su tiempo de trabajo en la reproducción de resoluciones formales en procesos administrativos, en el archivamiento de documentos y en la alimentación mecánica de sistemas de información. El habitual sentimiento de impotencia y frustración frente a la burocracia es visible en el relato de algunos entrevistados:

[...] lo que las personas creen es que nosotros no cumplimos nuestra función, nuestro trabajo de la manera correcta, y siempre que intento explicar me dicen lo mismo: ah, ¿y hacia dónde va eso finalmente? [...] Hasta llegar a explicarlo, es difícil pensar en cuántos reclamos y quejas ya he oído de cosas absurdas, ante las cuales intentamos defendernos y no lo logramos. [...]. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO).

Otro punto importante detectado en este análisis es el sentimiento de desvalorización vivido por los asistentes administrativos. Estos funcionarios, además de formar parte del grupo de técnicos administrativos, considerado dentro de la cultura de esta institución como “categoría de menor valor”, limitada a la ejecución de las desprestigiadas actividades-medio, son técnicos de nivel medio, con funciones limitadas al apoyo de tareas administrativas, ejerciendo en una institución cuya actividad-fin es formar personas con educación superior.

El lugar de mero complemento ocupado por algunos sujetos de este estudio provoca incomodidad al percibir que son tratados como si fuesen propiedad, objetos en el ambiente laboral:

[...] lo que yo he visto, es que el funcionario es tratado como si fuera una mesa de la sala, un objeto. Es “tu administrativa”, es “tu administrativo”, entonces a veces el jefe cambia de lugar y lleva al administrativo a otro sector como si fuera una propiedad. Entonces, eso se ve mucho, y cuando yo llegué, lo encontré extraño. Tu chica, ¿te vas a quedar tú con ella? [Dicen] como si fuera un libro [...]. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2).

En ese contexto, es común referirse al trabajo de este grupo como algo de menor importancia. Llaman sus actividades de burocráticas y, casi siempre, no consideran el papel de un apoyo administrativo para un buen desarrollo de la institución como un todo.

Los asistentes administrativos terminan viviendo un sentimiento de invisibilidad, generado en la relación con los demás funcionarios de la universidad, sobre todo en relación a los docentes, quienes, legitimados por su saber, ocupan un lugar importante, tanto jerárquicamente como subjetivamente. Un gestor, atento a las condiciones de desprestigio bajo las cuales están expuestos muchos asistentes, comenta:

No es un trabajador, sino un anónimo que hace algunas cosas aquí [...] creo que ellos perciben como son, o no son mirados. [...] los docentes consideran al técnico como alguien que está ahí para cumplir, para ejecutar, y listo, se acabó. No logran humanizar la relación. [...] pienso que, dada la particularidad de Maranhão, el camino sería dar un espejito. Recordemos la relación con el indígena: para agradecerlo, le das un regalito. Luego, lo compras. Yo no llamo eso de afectividad, sino de afectivismo. Es una forma. Así, no construyes una relación profesional y humana, sino que cooptas. (GESTOR 2).

Sin embargo, cabe resaltar que, de alguna manera, ellos también contribuyen a esa dinámica. Es común que el técnico administrativo atienda con mayor calidad y agilidad a un docente que a un funcionario de su categoría, asumiendo una actitud de reverencia hacia una “autoridad mayor”. De esta forma, favorece la mantención de una cultura fuerte y arraigada, que valoriza al profesor y marginaliza al técnico. Una gestora, que es técnica administrativa, destaca:

Creo que hoy en día existe una cultura muy grande que debe quebrarse [...] Encuentro gracioso que desde que asumí el cargo administrativo, aquí todo el mundo se dirige a mí como profesora. Para mí, ese es el retrato. [...]. Ahora, yo soy profesora. [...] Eso demuestra como la visión del técnico es una visión de obediencia. (GESTOR 3).

Otra fuente de sufrimiento identificada está relacionada a las situaciones de disgusto vividas por los sujetos de este estudio, frente al trato injusto y desigual recibido dentro del ambiente laboral. Las quejas relacionadas al clientelismo y proteccionismo son frecuentes. Las posibilidades de que los asistentes administrativos –muchos con competencia suficiente– ocupen funciones gerenciales de confianza, también son escasas, sobre todo cuando se trata de posiciones de mayor poder decisivo y remuneración, éstas casi siempre son ocupadas por docentes o incluso personas de fuera de la institución, independiente de la adecuación del perfil profesional.

Yo creo que eso no va a cambiar nunca. La verdad es que la universidad es una miniatura de lo que es Maranhão. [...] Y Maranhão es una miniatura

de lo que es Brasil. [...] yo casi siempre veo la falta de preparación del jefe, que a veces ni siquiera es de la universidad y cae como paracaidista, y hay un cierto cinismo por parte de ellos al tratar sobre esto. Mira, remueven a fulano [...]. Yo ya he sido alejada del local por tener más conocimiento que el jefe que llegó. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 9).

Conflictos en las interacciones en el día a día laboral incluso se muestran como motivo de disgusto en los relatos de algunos asistentes, ya sea con docentes, estudiantes, jefes e incluso con sus pares. Entre éstos, el más relevante es el existente entre el cuerpo docente y el técnico administrativo. Sin embargo, cabe destacar que no se trata de conflicto siempre abierto, el cual a veces se manifiesta de forma oculta, sutil, en las contradicciones de algunos discursos y posturas.

Por un lado, algunos técnicos comentan que los docentes tienen más privilegios, tales como: vacaciones más extensas, horarios flexibles, mayores oportunidades de cualificación, mayor representatividad en los consejos y procesos electorales, mayor posibilidad de ocupar cargos de confianza, en fin, en el discurso de los técnicos es posible identificar un cierto tono de rivalidad. Por otro lado, ciertos docentes, especialmente los gestores del área académica, por más que tengan una relación amistosa con los técnicos, no los valorizan como deberían. Parecen desconocer las actividades que componen la descripción del cargo de los asistentes administrativos. Con cierta frecuencia, recurren a estos mismos para pagar cuentas, entregar documentos personales, comprar la colación o servir un café, es decir, confirman un lugar de menor importancia a este funcionario, muchas veces profesional.

La estructura organizacional revela fuertes aspectos del modelo taylorista/fordista. El lugar del ejecutor y del planificador está bien delimitado. Para los técnicos, especialmente los de nivel medio, el trabajo rutinario está demarcado por la regularidad de tareas establecidas, sin espacios para la intervención ni participación. Para los docentes, están a disposición los cargos administrativos más procurados, las mejores oportunidades, es decir, el lugar de quien piensa y planifica.

Resulta necesario destacar que la condición de subordinación del asistente administrativo, además de todas las otras fuentes de disgusto mencionadas en este ítem, no se constituye por sí sola como elemento generador de patologías. El sufrimiento puede tomar diferentes destinos, tanto en dirección hacia un camino patológico, cuanto hacia un camino de defensa, o incluso de resignificación y enfrentamiento, desembocando así en experiencias placenteras.

Se constata que, a pesar de la exposición a experiencias de sufrimiento, la mayoría logra mantener un nivel razonable de normalidad, resultante de

la lucha contra la desestabilización psíquica provocada por las adversidades del contexto laboral.

En ese contexto, las estrategias de defensa funcionan como una alternativa paliativa frente al sufrimiento. Se limitan a negar o minimizar la percepción de situaciones desagradables, “la operación es estrictamente mental, ya que generalmente no modifica la realidad de presión patogénica” (Dejours y Abdoucheli, 1994: 128). De esta forma, las estrategias sirven como un recurso de adaptación a las adversidades del contexto laboral.

A partir del análisis del material estudiado, se pudo identificar el empleo de comportamientos defensivos en las más diversas situaciones. A continuación, se presentan ejemplos de algunas de estas estrategias en el día a día de los asistentes administrativos.

Frente a los escasos concursos realizados para técnicos administrativos y al indebido uso de becados por parte de la institución para atenuar la carencia de funcionarios, una entrevistada, ubicada en un sector del área académica, que actualmente cuenta sólo con ella como funcionaria efectiva, naturaliza el problema de la sobrecarga de trabajo y de la obligación de dividir el trabajo con cada alumno en práctica, aparentando cierta pasividad e indiferencia frente a la gran rotación de becados en su sector.

Contábamos con una becada, pero ella salió y llegó otra, que con menos de una semana salió, y ya hace una semana que estamos con otro. Estoy trabajando el doble, porque tengo que dar trabajo y al mismo tiempo enseñar todo paso por paso, *pero es muy gratificante*. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3, la cursiva es nuestra).

La gran estructura jerárquica de la institución, que impide la autonomía de la mayoría de los asistentes administrativos, poniéndolos bajo una condición de subordinación, también provoca comportamientos defensivos asociados a la resignación. Una entrevistada asume una postura pasiva frente a una circunstancia de conflicto.

El otro día hubo un caso en que una profesora de otro departamento pidió un datashow y yo tenía la orden de no pasárselo a profesores de otro departamento. Sólo teníamos dos y ella se molestó conmigo. [...] Yo le dije que no era mi decisión, que era orden del jefe de departamento, y ella pensó que yo estaba siendo mal educada, grosera. Entonces, decidí callarme y dejar todo como estaba [...]. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 7).

La discriminación vivida por el funcionalismo público en el día a día laboral se presenta como un factor generador más de sufrimiento, que los

asistentes procuran enfrentar a través de comportamientos defensivos. Sin embargo, en el intento de negar o relativizar el sufrimiento que esta imagen peyorativa puede provocar, ningún entrevistado se reconoció en la condición de “funcionario público poco comprometido y displicente”, pero admitieron que hay funcionarios que se encuadran en ese perfil. “El otro es el que no trabaja”, como ilustra el siguiente relato:

Los problemas que existen en la institución, en mi visión, cuando se trata del funcionario, del trabajo mal hecho, del trabajo no hecho, casi todo está relacionado a funcionarios antiguos [...] Los antiguos que yo considero son aquellos que están casi jubilándose, que ni pasaron por concurso [...]. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 13).

Es necesario señalar que algunos de los asistentes administrativos que sólo reconocieron la falta de compromiso del “otro” con la institución, fueron los mismos que, en determinadas fases de la investigación, no fueron ubicados fácilmente en sus puestos de trabajo. Los intentos de entrega del cuestionario y de citación para la entrevista, en varias ocasiones no resultaron, debido a horarios de trabajo reducidos, como también a cierto ausentismo. Sin embargo, también hubo casos de funcionarios que, dada la sobrecarga de trabajo y el compromiso con la institución, marcaron sus entrevistas en horarios que no afectarían el desempeño de sus actividades, como, por ejemplo, el horario de almuerzo.

Las prácticas clientelistas, calcadas en el favoritismo de algunos protegidos, fueron identificadas como una fuente generadora más de comportamientos defensivos en el discurso de algunos funcionarios. Un asistente administrativo, frente a las injusticias y desigualdades vividas, señala:

[...] es mejor no parar mucho para pensar en todo esto, porque termina molestando demasiado [...] y te dan ganas de explotar. Hay ciertas horas en que es mejor no parar para evaluar todo esto, y simplemente hacer tu trabajo. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 6).

En el afán de protegerse de experiencias frustrantes en su desarrollo profesional, algunos asistentes administrativos se contienen, desisten, permanecen a la espera de órdenes e instrucciones para la ejecución de tareas establecidas. El desánimo, la falta de compromiso, la mala atención y la presencia ausente, todo esto interpretado en determinadas situaciones de manera errónea, como mala intención y pereza, pueden ser también estrategias de defensa, reflejo de la estructura organizacional basada en los principios del modelo tecno-burocrático, que reserva para estos funcionarios

el lugar de obediencia. Algunos casos de destitución, a veces, se muestran como “resultado de un proceso de desorganización vinculado a los efectos nocivos de la utopía taylorista, cuando ésta se impone en las relaciones sociales de trabajo” (Dejours, 2004c: 296).

Por otro lado, algunos funcionarios aparentan gran motivación en la ejecución de sus actividades, sobrevalorando los aspectos positivos y minimizando las condiciones adversas. Sin embargo, esta estrategia de negación de las fuentes de sufrimiento no siempre es tan eficaz, tal como ilustran algunas contradicciones identificadas en el análisis del material de la entrevista:

Yo amo lo que hago, y me encanta ser funcionaria. Me gusta mucho, y cada día contribuyo en lo puedo para cualquier cosa aquí dentro de la institución [...] Es gracioso, pero *es súper bueno, súper bueno y muy difícil*. Me está gustando mucho trabajar en el sector académico [...]. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 3, la cursiva es nuestra).

Otra asistente reafirma, en diversos momentos de su entrevista, la relación de amor que establece con su trabajo:

[...] si digo que no amo mi trabajo, estaría mintiendo [...] no es demagogia, yo realmente amo mi día a día [...] Me ilumina, me encanta, me encanta, lo encuentro fantástico [...] disgusto es una palabra que no está en mi día a día [...] Yo no trabajo con cosas difíciles, todo para mí es maravilloso, gratificante. ¿Se trata de demagogia? No, es mi concepto. [...] Por ejemplo, hoy no hay agua. ¿Por qué no hay agua? Por la bomba. ¿Y qué hago yo? Mando a comprar agua por ahí. Entonces, para mí es fácil lidiar con eso. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1).

Sin embargo, a pesar de presentar un discurso que refuerza, en diferentes trechos, su placer con el trabajo, cuando se le pregunta sobre el motivo que aún la mantiene en la institución, incluso teniendo ya el derecho de jubilar, se refiere al trabajo sólo como fuente de ingresos, resaltando que las pérdidas financieras generadas por la jubilación podrían afectarle mucho. Por lo tanto, olvida la falta que un trabajo, fuente de tanto placer, podría significar en su día a día.

Por ahora, yo no puedo jubilarme, porque estoy educando a mis hijos y tendríamos una pérdida muy grande si yo me retirara hoy. La previsión está pagando para que trabaje, usted sabe que hay un bono de permanencia. Si yo me jubilara hoy, sufriría una pérdida muy grande. Perdería el bono de permanencia, mi función gratificada, mi bono de alimentación y un tercio de las vacaciones anuales. *Todo eso* para mí, en la actualidad, significa

mucho dinero, entonces me haría falta. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1, la cursiva es nuestra).

Por lo tanto, se puede inferir que los asistentes administrativos buscan caminos distintos para lidiar con sus sufrimientos. A veces, asumen posturas de indiferencia, adaptación y apatía frente a las adversidades, y en determinadas situaciones relativizan las dificultades, o incluso llegan a negar la existencia de disgusto en la ejecución de las actividades profesionales. En algunos casos, logran identificar brechas que favorecen el encuentro de algún sentido y placer en el día a día laboral.

Las vivencias de sufrimiento y placer en el espacio laboral no son experiencias antagónicas ni excluyentes, ya que pueden coexistir. De esta forma, el asistente administrativo experimenta “el dolor y el placer” de ser un técnico administrativo en una institución federal de educación superior. El día a día de estos funcionarios a pesar de los disgustos, es también enfrentado por situaciones gratificantes y por el logro de algún sentido en el ejercicio de su labor.

Una entrevistada, con tiempo suficiente para jubilarse, cuando se le preguntó sobre las perspectivas para los próximos cinco años, afirma que pretende continuar en la institución, señalando que:

El principal motivo para permanecer aquí es la relación con el público. A mí me encanta conversar con las personas, trabajar en coordinación y conversar con alumnos. Yo bromeo, hablo y tengo mucho que aprender con ellos, porque ellos me enseñan mucho y yo también a ellos. Eso es lo que realmente me hace feliz [...]. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 7).

Dicha funcionaria atribuye al trabajo un lugar de expresiva importancia en su vida, reconociéndolo como fuente de salud y bienestar:

El trabajo me ayuda, porque sufro de depresión. Cuando tuve una crisis muy seria, hace cuatro años, lloraba todo el tiempo, pero quería venir aquí. Venía llorando, pero venía a trabajar, porque me hacía bien. Y hasta hoy, cuando tengo mis crisis de tristeza, puedo dejar de ir a cualquier lugar, y no salgo, me quedo en la habitación, pero a la hora de trabajar, ya estoy lista para venir acá. [...] Aquí me renuevo, es una energía extra, me gusta el aire que se respira en la UFMA [...] cuando llega el viernes, yo ya estoy pensando en el lunes, porque quiero venir para acá. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 7).

La buena interacción con los alumnos se identifica, una vez más, en el relato de una asistente administrativa con una de las principales fuentes

de placer en el trabajo, llegando a funcionar también, en ciertas ocasiones, como recurso terapéutico para enfrentar las crisis depresivas.

Descubrí que, por muy mal que esté, debo obligarme a salir para trabajar, porque cuando llego, me mejoro. A veces, llego mal aquí, arrastrando, para salir de la cama es una lucha, sólo me dan ganas de quedarme acostada, encerrada en aquel cuarto oscuro, y no me baño, paso por la ducha, vengo hasta acá y llego mal, con cara de monstruo, y cuando la primera persona golpea la ventanilla, pienso que no tiene la culpa, que no tiene por qué enfrentar mi cara de monstruo, muestro una sonrisa y de un momento a otro, ya me mejoro. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 13).

El cumplimiento de metas, plazos y el alcance de resultados, constituyen una fuente más de placer en el día a día laboral. Para ciertos entrevistados, el placer es aún mayor cuando el trabajo eficaz es reconocido.

Yo me siento feliz cuando ellos reconocen que he hecho correctamente el trabajo y a tiempo, porque a veces debemos correr con algunos plazos, como en instancias de concurso público. Debemos estar disponibles para estar todo el tiempo ahí, y cuando terminamos una etapa del concurso público, ya sea para el plantel o para profesor reemplazante, vemos que hemos producido algo positivo y que ellos se sienten satisfechos con lo realizado. [...] (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 15).

Creo que es gratificante cuando logramos hacer bien algo. Yo soy muy perfeccionista. Tanto al inicio como al término, me gusta trabajar a la perfección para que no haya problemas. [...] Si hay alguien para reconocer después mi trabajo [...] es gratificante. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 12).

Algunos asistentes administrativos se sienten desafiados frente a las adversidades, y en la búsqueda de alternativas creativas para la solución de problemas, encuentran fuerzas para seguir adelante. “Entonces, la angustia aparece como un motor, una fuerza que impulsa la acción. Así, la angustia contribuye a la formulación de los objetivos, de las metas, que una vez alcanzados atenúan la angustia, pero no impide que resurja enseguida”. (Dejours; Dessors; Desrioux, 1993, p. 101).

Yo ya trabajé aquí sin computador, sin fotocopidora, sin el soporte de mi herramienta de trabajo, pero nada de eso me perjudicaba. Llevaba trabajo para mi computador en casa, [...] para la fotocopia, lo resolvía en el barrio, entonces no trabajo mucho con ese disgusto. [...] Estas dificultades me animan para buscar, para solicitar más, para insistir más [...] Yo siempre

digo que estas dificultades me traen esperanzas mayores de tener aquello más adelante. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1).

Frente a la gran estructura burocrática de la institución y a la falta de compromiso y descuido por parte de ciertos funcionarios, una funcionaria busca como alternativa de enfrentamiento el apoyo de sus jefes para el desarrollo de los procesos. En su relato, se verifica que el sufrimiento provocado por los obstáculos organizacionales es resignificado cuando el problema es solucionado. De esta forma, el disgusto en la ejecución de la actividad laboral adquiere sentido, abriendo espacio a vivencias agradables.

Al comienzo, cuando recién llegué, por intentar resolver todo y sentirme muy mal con una demanda no resuelta, entraba en conflicto [...] ya tuve la reacción de llorar frente a estas situaciones. Ahora no, procuro conversar con los jefes directos, contarles el problema y llegar a una solución a través de su autoridad. [...] Después me entero de que el problema ha sido resuelto, y que se siguió el proceso correcto. Es una satisfacción. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2).

Se identificó la satisfacción experimentada en el desarrollo de actividades dirigidas hacia el bien público a través de algunos relatos:

El trabajo en una institución pública permite un retorno doble, ya que ganas directamente el sueldo y, además, ganas en la medida en que, como funcionario público, desarrollas una actividad dirigida hacia el bien público. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 2).

Sin embargo, la idea de servir al público no ocupa un lugar destacado en las expectativas y realizaciones de la mayoría de los participantes de este estudio. Por otro lado, la estabilidad financiera que los asistentes administrativos logran, como funcionarios públicos, se configura como uno de los aspectos más valorizados, funcionando como una de las principales razones para el ingreso y permanencia en la institución.

No obstante, se verifica una paradoja a través de los discursos de algunos participantes del estudio: el trabajo, que se constituye como un puerto seguro, proporcionando tranquilidad ante las turbulencias del mundo laboral, es el mismo que provoca inquietud al no atender expectativas de autorrealización en la ejecución de sus actividades.

Mi trabajo aquí en la UFMA representa mi seguridad financiera, pero que no deja de gustarme. Me gusta mi trabajo, la institución. Me hace falta.

Cuando tomo vacaciones, quiero volver luego. Yo ya adquirí derecho a tres licencias, pero dos ya están prescritas y la otra está por prescribir. Pero, si yo realmente pudiera trabajar con el arte, si me diera la misma seguridad financiera que me da mi trabajo actual, con seguridad preferiría el arte, sin lugar a dudas [...]. (ASISTENTE ADMINISTRATIVO 13).

Por lo tanto, se concluye que el trabajo del asistente administrativo actúa como fuente de placer y sufrimiento. Desde esta perspectiva, la actividad laboral puede jugar a favor de la salud y la realización, pero también puede contribuir al proceso de alienación y padecimiento. Se entiende que el diferencial está en los modos de organización y estructuración del trabajo, especialmente, en la oportunidad dada al funcionario para atender sus deseos e intereses en la ejecución de su trabajo.

Sin embargo, cabe recordar que las condiciones dadas por cada sector de dicha institución son importantes, pero no decisivas en relación a las vivencias de placer y sufrimiento, ya que los modelos de organización del trabajo “[...] son interpretados por los trabajadores a partir de la interrelación entre su subjetividad y la realidad concreta del trabajo”. (Mendes; Morrone, 2002: 30).

## 6. Consideraciones finales

El trabajo de los asistentes administrativos se revela, frecuentemente, carente de sentido. Se identificó un número representativo de funcionarios que buscan, ante todo, la seguridad material. Éstos recurren a una racionalidad económica e instrumental fundamentada en una lógica fría, que limita la actividad laboral a un mero instrumento de acceso a bienes materiales y a un espacio de provisión y sustento.

Para una parte significativa de los sujetos estudiados la ejecución de las actividades profesionales en sí, no se configura como fuente de placer. Probablemente, la mayor satisfacción está vinculada a las buenas relaciones interpersonales favorecidas por el día a día laboral y a la estabilidad financiera propiciada por la condición de funcionario público.

Las estrategias de mediación utilizadas, ante los disgustos del ambiente laboral, tanto por los nuevos como los antiguos, no procuran alterar las condiciones adversas. Los más nuevos canalizan sus fuerzas en la búsqueda de aprobación en otro concurso público, y los más antiguos, cuando se refieren a los puntos negativos del trabajo, hablan de la ausencia de reconocimiento, de la falta de oportunidad de desarrollo, de las limitaciones

de la burocracia, del poco empeño por parte del “otro funcionario”, pero no van más allá de las quejas. Muchos que ya están cerca de la jubilación, a veces se contienen y se conforman. Tienden a relativizar las dificultades y, en determinadas ocasiones, llegan a negarlas.

Se constató un leve movimiento en la búsqueda de alternativas ante las condiciones de servilismo relativas al cargo en cuestión. Una parte significativa mostró incredulidad en relación a un posible cambio. Este contexto da lugar a actitudes de resignación y pasividad, como también a un boicot a los compromisos profesionales, ausentismo, además de la “presencia ausente”, bien caracterizada por el funcionario que no falta a su trabajo, pero hace estrictamente lo necesario y, con cierta frecuencia, se niega al aprendizaje de nuevas actividades, alegando que no es su trabajo y que no le pagan para eso.

Análisis precipitados o superficiales no identificarían la complejidad de esta mezcla de sentimientos y comportamientos suscitados, probablemente por las dificultades que enfrenta el día a día laboral del asistente administrativo. De manera reduccionista, con seguridad atribuirían las causas de la inmovilidad a la estabilidad, la cual, considerada como una gran villana, es responsable por los aspectos negativos del servicio público. Sin embargo, se debe ampliar el ángulo de análisis y procurar identificar otros elementos que compongan este cuadro.

Es necesario deconstruir la idea de que cualquier adaptación es fruto de la mala intención por parte de los funcionarios. La inercia y la apatía pueden ser señales de sufrimiento psíquico, o incluso alerta de un proceso patológico, fruto de una dinámica organizacional que le reserva un lugar de anonimato e invisibilidad al asistente administrativo.

No hay duda de que condiciones laborales adecuadas, sueldos dignos, gestión justa de desempeño, reconocimiento y valorización del trabajo realizado, incentivo al ejercicio de la creatividad, espacios efectivos de participación y posibilidad de ascenso en la carrera, son factores que afectan directamente al empeño y compromiso del funcionario con la actividad profesional, encontrándose a sí mismo en su actividad laboral. El trabajo, considerado así, puede asumir sentido de crecimiento, valorización y realización, tal vez otorgándole significado al sufrimiento vivido ante las adversidades tan presentes en el mundo laboral.

### **Referencias bibliográficas**

- Athayde, M., Neves, M. (1998). Saúde, gênero e trabalho, na escola: um campo de conhecimento em construção. Athayde, M. et al. (Org.). *Saúde e trabalho na escola* (pp. 23-35). Río de Janeiro: CESTEH/ENSP/FIOCRUZ.

- Canguilhem, G. (1995). *O normal e o patológico*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Dejours, C. (1986). Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 14 (54): 7-11.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV Ed.
- Dejours, C. (2004a). Análise psicodinâmica das situações de trabalho e sociologia da linguagem. Lancman, S.; Sznelwar, L. (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 197-241). Rio de Janeiro: Paralelo 15; Fiocruz.
- Dejours, C. (2004b). O trabalho como enigma. Lancman, S. y Sznelwar, L. (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 127-139). Rio de Janeiro: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2004c). Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho. En Lancman, S y Sznelwar, L.(Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 277-299). Rio de Janeiro: Paralelo 15.
- Dejours, C. y Abdoucheli, E. (1994). Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. Dejours, C., Abdoucheli, E. y Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 119-145). São Paulo: Atlas.
- Dejours, C., Dessors, D., y Desriaux, F. (1993). Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, 33: 98-104.
- Mendes, A. M. (2007). Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. Mendes, A. (Org.). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisas* (pp. 23-35). Rio de Janeiro: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. y Abrahão, J. (1996) Organização do trabalho e vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: abordagem psicodinâmica. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 12 (2): 179-84.
- Mendes, A. y Morrone, C. (2002). Vivências de prazer: sofrimento e saúde psíquica no trabalho: trajetória conceitual e empírica. En Mendes, A. M., Borges, L. y Ferreira, M. (Org.). *Trabalho em transição, saúde em risco* (pp. 29-48). Brasília: Ed. UNB.
- Vieira, F. O. (2000). *(Des)qualificados na universidade: a condição dos servidores técnico-administrativos*. Rio de Janeiro: Seropédica.