

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA

**OS VALORES ENVOLVIDOS NO TRABALHO: UMA PESQUISA  
COM SERVIDORES DO INSS DA REGIÃO SUL FLUMINENSE**

Volta Redonda

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA

**OS VALORES ENVOLVIDOS NO TRABALHO: UMA PESQUISA  
COM SERVIDORES DO INSS DA REGIÃO SUL FLUMINENSE**

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia da  
Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para  
a obtenção do título de Bacharel em Psicologia

Orientadora:  
Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria Elisa Siqueira Borges

Volta Redonda  
2016

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do Aterrado de Volta Redonda da UFF

S586 Silva, Elizangela Aparecida da  
Os valores envolvidos no trabalho: uma pesquisa com servidores do  
INSS da região sul fluminense / Elizangela Aparecida da Silva. – 2016.  
47 f.

Orientadora: Maria Elisa Siqueira Borges  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia). --  
Departamento de Psicologia, Instituto de Ciências Humanas e Sociais,  
Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2016.

1 Ergologia. 2. Trabalho. 3. Saúde. I. Instituto Nacional do Seguro So-  
cial (Brasil). II. Universidade Federal Fluminense. III. Borges, Maria Elisa  
Siqueira, orientador. IV. Título

CDD 620.82



Universidade Federal Fluminense  
Pólo Universitário de Volta Redonda  
Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda  
Curso de Psicologia

**ATA DE SUSTENTAÇÃO PÚBLICA DA MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO DE ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA Matrícula: 112091029, ALUNA DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA, TITULAÇÃO BACHAREL, DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE DE VOLTA REDONDA**

Aos vinte e oito dias do mês de julho de 2016 às 15 horas, no Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, iniciou-se a sustentação pública da monografia de final de curso de Elizangela Aparecida da Silva, intitulada **Os valores envolvidos no trabalho: uma pesquisa com servidores do INSS da região sul fluminense**. Como orientadora da referida Monografia a ser sustentada, a Profa. Dra. Maria Elisa Siqueira Borges, fez a apresentação da discente e da Banca Avaliadora composta por: Profa. Dra. Cirlene de Souza Christo, do Departamento de Psicologia da UFRJ e Profa. Dra. Ana Paula Todaro Taveira Leite do departamento de Psicologia da UFF de Volta Redonda. Após arguição e defesa, a banca considerou o trabalho APROVADO (30). Com o seguinte parecer:

O trabalho foi considerado de grande relevância e qualidade. Apresentando consistência teórica, boa apropriação dos conceitos e cuidado na escrita e apresentação. Além, por parte da banca, recomendação de publicações e futuro investimento no mestrado.

Volta Redonda, 28 de julho de 2016

BANCA AVALIADORA:

M. E. Siqueira Borges  
Profa. Dra. Maria Elisa Siqueira Borges  
(Orientadora e Presidente)

C. S. Christo  
Prof. Dra. Cirlene de Souza Christo

A. P. Taveira Leite  
Profa. Dra. Ana Paula Todaro Taveira Leite

## **AGRADECIMENTOS**

A professora Elisa Borges, que com tanta dedicação me orientou na realização da pesquisa e na produção da monografia.

A professora Cirlene Christo, que despertou meu interesse pela área do trabalho, e me convidou para um projeto que contribuiu tão significativamente para a minha formação.

A todos os professores que durante o curso me impulsionaram a buscar sempre novos conhecimentos.

A Natasha e Pâmela, companheiras de pesquisa, que compartilharam comigo as descobertas e desafios desse processo.

A Elisabete e Grazielle, grandes amigas, pelo apoio e companheirismo durante toda a graduação.

Aos servidores participantes da pesquisa, que tão gentilmente nos receberam e nos permitiram participar do cotidiano da Agência.

## **EPIGRAFE**

Aquilo que, em nossas sociedades modernas, suscita hoje debate, encontra um eco nas situações de trabalho e de vida. E, reciprocamente, as arbitragens, às vezes ínfimas, cujos traços são encontrados na atividade de uma pessoa que realiza uma tarefa, contribuem, mesmo que modestamente, na elaboração da história que estamos vivendo juntos.

Yves Schwartz

## RESUMO

Esta monografia, ao enfatizar o ponto de vista da atividade no trabalho de servidores de uma Agência da Previdência Social, localizada na Região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, faz uma discussão acerca da tensão entre valores do polo mercantil – que visam o lucro – e valores do polo político – relativos ao bem comum – envolvidos no trabalho, assim como a gestão que cada trabalhador faz de sua atividade cotidiana realiza a dialética entre estes dois polos. A partir da articulação teórico-metodológica de conceitos da Ergonomia da Atividade, da Ergologia e da concepção de saúde de Georges Canguilhem, foi realizada uma pesquisa baseada em dois princípios: a atividade é o elemento central que organiza e estrutura os componentes de cada situação de trabalho; e a cooperação entre pesquisadores e trabalhadores é elemento fundamental para a construção de conhecimentos relativos ao trabalho. Dessa forma, busca-se analisar as complexas relações entre condição, conteúdo, organização do trabalho, e a saúde dos trabalhadores, aprofundando a discussão sobre o constante debate de normas e valores que estão sempre renovando a atividade.

**Palavras-chave:** INSS – Trabalho – Saúde – Valores – Ergologia

## ABSTRACT

This monograph, to emphasize the point of view of activity in the work of servers of a Social Security Agency located in the South Fluminense region of the State of Rio de Janeiro, does a discussion about the tension between the mercantile pole values - for-profit - and values of the political pole - concerning the common good - involved in the work, and how management that each worker makes his daily activity realize the dialectic between these two poles. From the theoretical-methodological articulation of concepts of Activity Ergonomics, of Ergologie and the conception of health of Georges Canguilhem, a research based in two principles was conducted: the activity is the central element that organizes and structures the components of each situation job; and cooperation between researchers and workers is fundamental to the construction of knowledge about the work. Thus, it seeks to analyze the complex relationships between condition, content, work organization, and the health of workers, deepening the discussion on the constant debate of norms and values that are always renovating the activity.

**Keywords:** INSS – Work – Health – Values – Ergology



## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1	O CONCEITO DE SAÚDE DE GEORGES CANGUILHEM .....	13
2.2	ERGONOMIA DA ATIVIDADE – TRABALHO PRESCRITO X TRABALHO REAL .....	15
2.3	AS CONTRIBUIÇÕES DA ERGOLOGIA .....	16
2.3.1	<u>Os Valores na Perspectiva Ergológica</u> .....	19
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	23
3.1	DISPOSITIVO DINÂMICO DE TRÊS POLOS (DD3P) .....	24
3.2	O CAMPO DE PESQUISA-INTERVENÇÃO .....	25
3.3	ETAPAS E PROCEDIMENTOS .....	29
3.4	ENCONTROS SOBRE O TRABALHO .....	31
4	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	34
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	43
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	45

## 1 INTRODUÇÃO

Os valores são um elemento presente em toda a existência do ser humano. Eles orientam nosso comportamento, nossas condutas sociais, nossas escolhas, e possuem uma relação ativa e decisiva em todas as relações. Emergindo na ação humana, os valores se cristalizam e se modificam mediante as relações que os sujeitos estabelecem.

Para a Ergologia, os valores estão presentes em todos os momentos do agir humano; sendo assim, para se estudar o trabalho, é necessário se considerar os valores presentes nesse meio. Segundo Schwartz (2011b), para se compreender e agir na história é preciso um retrabalho permanente de valores. Ao trabalhar, o sujeito é confrontado por diversas exigências oriundas das normas prescritas, e por vezes essas normas podem entrar em conflitos com valores pessoais do trabalhador, levando a um constante debate de valores.

Schwartz (2011b) afirma que nas sociedades atuais encontramos dois tipos de valores bastante distintos: os valores mercantis, que são valores quantificáveis ou dimensionáveis; e os valores não dimensionáveis, referentes ao bem comum. Esses dois tipos de valores compõem o polo do mercado e o polo do político, respectivamente, e estão sempre em constante tensão. Tentando resolver este conflito atua um terceiro polo, o polo das gestões. Cada trabalhador, em seu cotidiano, faz a gestão de sua atividade, através de uma dialética entre os outros dois polos. A gestão que cada um faz da sua atividade não possui nenhuma forma de quantificação e não é diretamente visível, mas está intrinsecamente ligada a eficácia no trabalho e à saúde dos trabalhadores.

Buscando aprofundar a compreensão sobre como os valores estão envolvidos no trabalho, esta monografia aborda uma pesquisa realizada com servidores de uma Agência da Previdência Social localizada na região Sul Fluminense do Estado do Rio de Janeiro.

A aproximação com esse campo se deu através de um projeto iniciado a partir de uma demanda de servidores da Gerência Regional Sul Fluminense do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), que em conjunto com o Subsistema Integrado de Atenção à saúde do Servidor Público Federal (SIASS), procurou a Universidade Federal Fluminense, propondo uma aproximação de pesquisadores com a realidade de trabalho nas Agências da Previdência Social (APS). Esse contato foi motivado devido à identificação de problemas de saúde dos servidores relacionados ao trabalho, problemas estes que se expressavam objetivamente nos índices de afastamento do trabalho levantados pelo SIASS. Assim, surgiu o grupo de pesquisa, vinculado ao laboratório: “Saúde e trabalho no setor público: estudos a partir das clínicas do traba-

lho”. Participei desta pesquisa como bolsista do projeto de extensão “Saúde e trabalho em serviços: diálogos com trabalhadores de agências do INSS no sul do estado do Rio de Janeiro”.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) é uma autarquia federal que possui o objetivo de fazer o reconhecimento inicial, a manutenção, o recurso e a revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e assistenciais. A operação destas atividades e o atendimento direto ao público são realizados nas Agências da Previdência Social (APS).

Durante os anos de 2004 e 2006, no contexto da denominada reforma da administração pública federal, foi implantado um novo modelo de gerenciamento do INSS. Este modelo é orientado por princípios de economicidade e gestão por resultados, e abarcou um conjunto de mudanças organizacionais e no processo de trabalho das APS, dentre elas: o redimensionamento do quadro de pessoal; salários compostos em grande parte por gratificações referenciadas pelo alcance de metas institucionais; e implantação de novos sistemas informatizados, visando à automação de processos e um maior controle do trabalho e do pessoal (JORGE, 2010).

O INSS é uma instituição pública, que possui o objetivo de reconhecer e conceder direitos aos seus segurados, mas é também uma seguradora, com objetivos econômicos definidos, não se configurando como um serviço prioritariamente social. Porém, nas APS, a essência do trabalho são as relações interpessoais com os segurados, o que faz com que valores outros além dos valores mercantis, nos quais se baseiam as normas de trabalho, estejam operando na realização das atividades dos servidores.

Analisar o debate entre valores mercantis e valores não dimensionáveis, e como estes estão envolvidos com a atividade de trabalho de servidores de uma Agência da Previdência Social se configura como o objetivo desta monografia. A pesquisa foi realizada considerando a complexidade das relações entre saúde e trabalho e o fato de sua análise envolver a compreensão de um conjunto de elementos que interagem mutuamente e têm influência em diferentes níveis da vida do indivíduo. Visando esse objetivo, utiliza-se como referencial teórico a articulação entre conceitos da Ergonomia da Atividade, da Ergologia, e a concepção de vida e de saúde de Georges Canguilhem.

A Ergonomia da Atividade fez uma importante contribuição ao demonstrar que as condições previstas para o trabalho não são as condições reais e o resultado antecipado não corresponde exatamente ao resultado efetivo do trabalho. Em cada situação concreta o trabalhador se defronta com uma série de variabilidades e incidentes, o que torna cada situação no trabalho única. Dessa forma, não é possível igualar trabalho à tarefa. O trabalho nunca é uma

simples execução, trabalhar envolve atividade. A atividade é a maneira efetiva que os trabalhadores utilizam para alcançar os resultados desejados, incluindo os fenômenos fisiológicos, psicológicos, psíquicos, etc, utilizados nesse processo.

Com base na abordagem ergológica, a pesquisa foi realizada centrada na perspectiva do trabalhador, considerando o envolvimento dos trabalhadores na análise sobre seu trabalho e na reflexão sobre o processo saúde-doença como o ponto central da proposta metodológica. A Ergologia considera a cooperação entre os pesquisadores e os protagonistas da atividade como condição fundamental para a construção de conhecimentos relativos ao trabalho.

Por fim, estas abordagens estão articuladas com o conceito de saúde de Georges Canguilhem, que considera que ser saudável é ter a capacidade de instaurar novas normas. O autor considera os erros, os fracassos, os acidentes – as “infidelidades do meio” – como fazendo parte da história dos humanos. Dessa forma, a saúde é justamente a capacidade de lidar com os riscos, as adversidades e nocividades que o meio impõe.

Adotando este conceito de saúde e tomando a atividade como o elemento central que organiza e estrutura os componentes de cada situação de trabalho, busca-se analisar as complexas relações entre condição, conteúdo, organização do trabalho, e a saúde dos trabalhadores, aprofundando a discussão sobre o constante debate de normas e valores que estão sempre renovando a atividade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os referenciais teórico-metodológicos serão explorados com a intenção de oferecer consistência ao problema e objetivo desta monografia. Não será feita uma análise detalhada das abordagens utilizadas, mas sim a apresentação de alguns conceitos que auxiliam na compreensão do objeto estudado. As principais interlocuções feitas serão entre alguns conceitos da Ergonomia da Atividade, a concepção de vida e de saúde de Georges Canguilhem, e conceitos da Ergologia.

### 2.1 O CONCEITO DE SAÚDE DE GEORGES CANGUILHEM

A Organização Mundial de Saúde (OMS), postula desde 1948 a ideia de saúde como um conceito integral. A saúde é considerada como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não consiste apenas na ausência de doença ou de enfermidade. Essa definição tem sido frequentemente apontada e criticada. Segundo Dejours (1986), esse estado de completo bem-estar não é possível de se definir e não existe, uma vez que a saúde não é algo estável, não é ausência de movimento, pelo contrário, é algo que muda constantemente. Saúde é algo que se ganha, se enfrenta e de que se depende e, portanto, o papel de cada pessoa é fundamental, motivo pelo qual a saúde não é algo exterior, não é assunto de uma instância, de uma instituição, do Estado ou de médicos. A saúde é uma sucessão de compromissos com a realidade do ambiente material, a realidade afetiva e a social.

Georges Canguilhem, autor que estudou a saúde como objeto de problematização filosófica, examinou a oposição entre normal e patológico, e contrapondo-se a uma visão mecanicista do mundo e do homem, propôs uma explicação vitalista. Para o autor, existe uma força vital, sem a qual a vida não pode ser explicada. O ser vivo em oposição à inércia, é um ser normativo, capaz de com sua vitalidade produzir novas normas para superar as instabilidades do meio.

Para Canguilhem:

Ser sadio significa não apenas ser normal numa situação determinada, mas ser, também, normativo, nessa situação e em outras situações eventuais. O que caracteriza a saúde é a possibilidade de ultrapassar a norma que define o normal momentâneo, a possibilidade de tolerar infrações à norma habitual e de instituir normas novas em situações novas (1990, p.158).

Pensando a saúde como a capacidade de instaurar novas normas nos afastamos de uma série de outras concepções, como por exemplo: a ideia de que a saúde é uma capacidade adaptativa; e a crença de que as pessoas devem se adaptar ao meio que se impõe sobre elas. A concepção de saúde de Canguilhem contradiz essas noções, assim como a noção de bem-estar estabelecida pela OMS. O autor traz a ideia de “infidelidades do meio”, ou seja, para ele os erros, os acidentes, os fracassos, fazem parte da história dos humanos, e ser saudável é ter disposição e capacidade para enfrentá-los.

Pelo fato de o ser vivo qualificado viver no meio de um mundo de objetos qualificados, ele vive no meio de um mundo de acidentes possíveis. Nada acontece por acaso, mas tudo ocorre sob a forma de acontecimentos. É nisso que o meio é infiel. Sua infidelidade é exatamente seu devir, sua história (idem, p.160).

A concepção de vida e saúde de Canguilhem nos apresenta alguns aspectos importantes, como: a ideia de que o homem consegue variar o ambiente de sua atividade; e a valorização da experiência quando se pensa a questão da saúde. Sendo assim, a saúde só pode ser falada e compreendida no singular, pois cada pessoa vive o processo saúde-doença de uma forma.

Esses aspectos da concepção de Canguilhem são fundamentais para a compressão do trabalho do ponto de vista da atividade. Os mundos do trabalho também são constituídos por acontecimentos, sendo assim, as “infidelidades do meio” também fazem parte de sua história. Portanto, a saúde deve ser pensada como a capacidade do ser humano para lidar com os riscos e adversidades que este meio lhe impõe. Por outro lado, se adequar a este meio limitado leva ao adoecimento: “O homem só se sente em boa saúde — que é, precisamente, a saúde — quando se sente mais do que normal, isto é, não apenas adaptado ao meio e às suas exigências, mas, também, normativo, capaz de seguir novas normas de vida” (idem, p.161).

No ambiente de trabalho existem toda uma série de “infidelidades” que se combinam e se reforçam. De uma situação de trabalho para outra nada acontece da mesma forma. É na compreensão do que acontece nesse “meio infiel” que é o trabalho, que a Ergonomia da Atividade e a Ergologia têm muito a contribuir.

## 2.2 ERGONOMIA DA ATIVIDADE – TRABALHO PRESCRITO X TRABALHO REAL

A Ergonomia da Atividade, cujo principal desenvolvedor foi Alain Wisner, se aproximou do trabalho em situações reais e demonstrou de forma científica, que ao trabalhar os indi-

vídus elaboram estratégias cognitivas que revelam sua inteligência inerente, ou seja, por mais simples que pareça uma atividade, encontra-se sempre ali uma operação inteligente (Wisner, 1994).

Uma das grandes contribuições da Ergonomia da atividade foi a diferenciação entre trabalho prescrito, associado à tarefa, e trabalho real, que inicialmente foi associado ao conceito de atividade. A Ergonomia faz essa diferenciação ao se afastar da ideia de que o trabalho seria uma simples execução de procedimentos previamente prescritos, e de que seria impossível trabalhar apenas obedecendo fielmente todas as normas definidas previamente. A defasagem entre o conceito de tarefa e o de atividade é decisivo para a Ergonomia e teve grandes implicações para as demais ciências do trabalho que se constituíram posteriormente.

Ao falar sobre seu trabalho, os trabalhadores geralmente falam sobre as tarefas que foram definidas antecipadamente dentro de condições determinadas. Mas essas condições previstas se diferem das condições reais, assim como o resultado antecipado se difere do resultado efetivo. Por esse motivo é que o trabalho se difere da tarefa prescrita (Guérin et al., 2001). Uma outra razão é que o conceito de tarefa não inclui a atividade de trabalho.

A tarefa é um conjunto de prescrições que são definidas previamente para se alcançar objetivos também antecipadamente definidos. Na tarefa estão incluídos os modos operatórios, as normas de segurança, as características do produto a ser trabalhado ou do serviço a se prestar, etc. A tarefa é imposta ao trabalhador por uma hierarquia que não leva em conta suas particularidades.

Já a atividade é a maneira efetiva que os trabalhadores utilizam para alcançar os resultados desejados, incluindo os fenômenos fisiológicos, psicológicos, psíquicos, etc, utilizados nesse processo. A atividade é o elemento central através do qual os componentes da situação de trabalho são organizados e estruturados.

A atividade é:

[...] uma resposta aos constrangimentos determinados exteriormente ao trabalhador, e ao mesmo tempo, é capaz de transformá-los..... Ela unifica a situação. As dimensões técnicas, econômicas, sociais do trabalho só existem efetivamente em função da atividade que as põe em ação e as organiza. (Guérin et al., 2001, p.26)

O conceito de atividade envolve tudo aquilo que os trabalhadores fazem de fato para superar a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. As determinações do meio são, ao mesmo tempo, assimiladas e modificadas pela ação dos trabalhadores. Esse comportamento não é diretamente observável, sendo o comportamento apenas um de seus aspectos, pois a atividade envolve também aspectos subjetivos do trabalhador.

Nas situações reais de trabalho, os trabalhadores se deparam com toda série de variabilidades e constrangimentos, ou seja, eventos que não estavam prescritos, e que precisaram gerir, modificando e produzindo novos modos operatórios, para dar conta de realizar seu trabalho. Esse movimento de produção de modos operatórios visa a preservação da saúde (CLOT, 2010), pois os trabalhadores se sentem ativos, sentem-se sujeitos em um meio, em uma organização.

Sentir-se ativo é precisamente diminuir o distanciamento entre isso que é necessário fazer, isso que está previsto, que te é exigido pela prescrição, e aquilo que é mais que a realidade, na qual é necessário inventar meios de fazer as coisas, apesar de tudo (CLOT, 2010, p. 214)

A Ergologia explorou essa diferenciação desenvolvida pela Ergonomia entre trabalho prescrito e trabalho real, e também a concepção vitalista de Canguilhem, visando ampliar esse debate.

### 2.3 AS CONTRIBUIÇÕES DA ERGOLOGIA

A Ergologia surgiu com estudos pluridisciplinares a respeito de situações de trabalho na França, entre o fim da década de 1970 e início década de 1980. A partir dos anos 1990 a Ergologia passou a ser assim denominada. Schwartz (2010, p. 37), a apresenta como “[...] um projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho para transformá-las”.

O prefixo “ergo” se origina de uma palavra grega que significa “ação, trabalho, obra” (DURRIVE E JACQUES, 2010). Na Ergologia, busca-se fazer a análise do ponto de vista do protagonista da atividade, daquele que trabalha, e o objetivo é investigar o constante debate de normas e valores que estão sempre renovando a atividade humana (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010b)

Segundo Athayde e Brito (2011), a Ergologia concebe o trabalho como um misto de aspectos técnicos com ação humana, e esta relação é repleta de singularidades, motivo pelo qual a abordagem ergológica propõe debater outro ponto de vista no mundo organizacional: o ponto de vista do trabalhador. Na perspectiva ergológica é fundamental que haja um debate entre os saberes formalizados dos pesquisadores e os saberes da prática dos trabalhadores, na forma de um intercâmbio entre os saberes, e não a apropriação por parte das concepções científicas dos conhecimentos dos trabalhadores (SCHWARTZ, 2000).



Com isto, Schwartz reafirma a importância de se aproximar do trabalho em situações reais, e valoriza os saberes dos trabalhadores, que muitas vezes são vistos como simples executores e incapazes de refletir e produzir respostas acerca das suas condições de trabalho. Para Schwartz (2000), é a imersão no mundo do trabalho e a aproximação entre os saberes formalizados e os saberes da prática, sem estabelecer hierarquização, que permitem a constituição de espaços de discussão, o que possibilita a produção de novos conhecimentos sobre o trabalho.

Como o foco de análise da Ergologia privilegia o ponto de vista do trabalhador, sua concepção sobre este é central e é elaborada com base no conceito de “corpo-si”. A Ergologia não utiliza conceitos como “sujeito” ou “subjetividade”, ao invés disso, é usado o conceito de “corpo si”, que não é um ‘sujeito’ delimitado, definido, mas “uma entidade enigmática que resiste às tentativas de ser objetivado” (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010c, p. 196).

Como o trabalho é constantemente confrontado por variabilidades, o corpo-si é o gestor dessas variabilidades. Segundo os autores, a gestão do trabalho é atravessada por economias do corpo e por uma inteligência que passa pelo muscular, pelo neurofisiológico, pela inconsciência do próprio corpo e pelo histórico. Por conta disto, o corpo-si não é um corpo inteiramente biológico, nem inteiramente consciente ou cultural.

O trabalho não existe sem alguém que trabalha. É difícil nomear este sujeito porque isso subentenderia que ele se encontraria bem delimitado, definido. Ora, se a atividade é efetivamente conduzida por alguém em carne e osso, – ela inscreve-se em funcionamentos neuro-sensitivos de tal forma complexos que não se consegue dar a volta – esta atividade tem, além disso, prolongamentos que ultrapassam a pessoa física. São solicitados e mesmo incorporados, inscritos no corpo: o social, o psíquico, o institucional, as normas e os valores [do contexto e retrabalhados], a relação às instalações e aos produtos, aos tempos, aos homens, aos níveis de racionalidade, etc.... Este alguém que trabalha – este centro de arbitragens que governa a atividade – pode assim ser designado corpo-si ou corpo-pessoa (DURRIVE e SCHWARTZ, 2008, p. 24).

A compreensão do conceito de corpo-si nos permite entender que: “[...] todo sujeito, todo grupo humano no trabalho é um centro de vida, uma tentativa de apropriação do meio, e sua vida no trabalho não é uma cerca separada de sua ambição de vida global” (SCHWARTZ, 2011a, p. 30), ou seja, as escolhas que os trabalhadores fazem na realização de seu trabalho são determinadas por seus valores pessoais. Os valores que o meio impõe são retrabalhados incessantemente pelos trabalhadores, que os singulariza parcialmente. São essas escolhas – conscientes ou inconscientes – que são feitas pelos trabalhadores em função de seus valores que possibilitam a reconfiguração das normas, o que na Ergologia é chamado de “renormatizações”. (Schwartz, 2010).

Renormatizações são:

[...] as múltiplas gestões de variabilidades, de furos das normas, de tessitura de redes humanas, de canais de transmissão que toda situação de trabalho requeira, sem, no entanto, jamais

antecipar o que elas serão, na medida em que essas renormalizações são portadas por seres e grupos humanos sempre singulares, em situações de trabalho, elas mesmas também sempre singulares (SCHWARTZ, 2011a, p. 34).

De acordo com Schwartz, Duc e Durrive (2010b) cada trabalhador tenta recompor, em alguma medida, o seu meio de trabalho. Quando há um desencontro entre os valores das normas antecedentes e os valores pessoais, ocorrem as renormatizações. Há então um “debate de normas” em todas as atividades, até nas mais ínfimas.

Como já mencionado, a Ergonomia da atividade demonstrou a defasagem entre o trabalho que é prescrito e o que é efetivamente realizado. Buscando ampliar e aprofundar a compressão acerca do trabalho, a Ergologia revisitou o conceito de prescrição, colocando-o em diálogo com outros conceitos. Schwartz (2010) propõe então a noção de normas antecedentes.

As normas antecedentes também remetem ao que é exigido ao trabalhador, ao que preexiste antes do trabalho ser realizado. Mas há elementos preexistentes à situação de trabalho que não estão incluídos no conceito de prescrição, tais como a origem da própria prescrição, e um patrimônio conceitual, científico e cultural. Além disso, as normas antecedentes também incluem a dimensão dos valores, não apenas valores financeiros, mas também valores relativos ao bem comum, redimensionados nos ambientes de trabalho.

Para Schwartz (2011a, p. 34), toda atividade humana é como “um nó de debates entre normas antecedentes e tentativas de ‘renormatização’ na relação com o meio”. As normas antecedentes são necessárias, sem elas não há trabalho, mas a antecipação total é impossível. Apesar de todos os protocolos, normas antecedentes e prescrições, ainda haverá um vazio de normas, e são os trabalhadores, com seus saberes locais, os únicos capazes de preencher essas lacunas normativas, de renormatizar esses protocolos (SCHWARTZ, 2011b). Segundo o autor, somos sempre convocados a agir e produzir, como forma de tentar preservar a saúde. Deixar-se tornar instrumento de formas de agir previamente postas pelo meio e pensadas por outros é nocivo à saúde. A antecipação exaustiva a partir das normas antecedentes é impossível e inviável.

A saúde começa com a tentativa de redesenhar parcialmente o meio em que se vive, em função de suas próprias normas, elaboradas por sua história. Nada é, portanto, inteiramente previsível na confrontação, aqui e agora, entre as normas antecedentes, suas lacunas e as normas de saúde próprias à pessoa, convocadas para gerir aquilo que não foi previsto nem ainda vivido por ninguém (SCHWARTZ, 2011b. p. 138-139).

O trabalhador sempre reorganiza o trabalho que lhe é imposto, fazendo escolhas, e realizando-o de outras formas. Por esse motivo, Schwartz, Duc e Durrive (2010b) afirmam que

trabalhar é fazer uso de si, ou seja, não há execução, pois é o indivíduo no seu ser que é convocado. E como cada indivíduo é singular, suas histórias e experiências refletem e interferem na realização de seu trabalho. Portanto, trabalhar coloca em tensão o uso de si que é requerido *pelos outros* no coletivo, e o uso de si que é consentido e comprometido *por si mesmo*.

Diante das normas com as quais se depara, o trabalhador as confronta, as altera, e faz escolhas se utilizando de sua inteligência, seus gostos, sua história. Ele recombina valores e critérios, buscando adequar essas normas à sua realidade, sendo assim, cada ato de trabalho é único para cada trabalhador. É a esse posicionamento do trabalhador diante das normas que se refere o uso de si por si (SCHWARTZ, DUC E DURRIVE 2010b).

Os autores também explicam que o uso de si por outros, remete ao que é externo ao trabalhador: as normas antecedentes; as condições históricas que são dadas; os procedimentos, etc. Os “outros” também podem ser os avaliadores do trabalho; os que prescrevem as normas; os colegas de trabalho; os clientes, etc. Tudo isso está presente nas escolhas que os trabalhadores fazem, e em cada singularização que o trabalhador efetua na prescrição, uma parte do uso de si pelos outros é incorporada ao uso de si por si, fazendo do trabalho uma realidade profundamente coletiva e individual ao mesmo tempo, visto que é sempre singular.

Quando em algumas situações o trabalhador precisa fazer escolhas, arbitrando entre valores diferentes e, algumas vezes, contraditórios, ocorrem as chamadas “dramáticas do uso de si” (SCHWARTZ, 1998). O destino no trabalho será determinado pelas escolhas que são feitas constantemente, pois com essas escolhas assume-se riscos de falhar, de criar novas dificuldades, sendo preciso, portanto, assumir as consequências de cada escolha.

Uma *dramatique* é, portanto, o lugar de uma verdadeira micro-história, essencialmente inaparente na qual cada um se vê na obrigação de se escolher ou escolher orientar sua atividade de tal ou tal modo. Afirmar que a atividade de trabalho não é senão uma *dramatique* do uso de si significa ir de encontro à ideia de que o trabalho é, para a maioria dos trabalhadores, uma atividade simples de “execução”, que não envolve realmente sua pessoa (SCHWARTZ, 1998, p. 104).

O estabelecimento de uma tensão entre o uso de si por si e o uso de si por outros é fundamental para não cairmos na armadilha de enxergarmos o trabalhador como passivo, como um simples reproduzidor, sobre o qual pesam os determinismos históricos, econômicos e sociais. A atividade de trabalho também não pode ser reduzida à pura execução, pois, como já mencionado, o meio é sempre infiel e as variabilidades são constantes. Trabalhar é sempre buscar, mesmo que no infinitesimal, novas saídas, novos rumos, novas formas de fazer, o que envolve sempre escolhas, valores, arbitragens.

### 2.3.1 Os Valores Na Perspectiva Ergológica

O trabalho está sempre mobilizando aspectos subjetivos do trabalhador, o que faz do trabalhar um constante debate de valores. Os indivíduos e os coletivos estão sempre arbitrando em que medida devem respeitar ou transgredir e modificar as normas antecedentes. Para realizar essas escolhas os trabalhadores dialogam explícita ou implicitamente com um universo de valores já estabelecidos (SCHWARTZ, 2011b).

O conceito de ‘valores’, em Ergologia, refere-se ao

[...] peso que se atribui mais ou menos às coisas; uma hierarquia, uma categorização própria a cada um a propósito do que se estima, prefere, ou pelo contrário se negligencia, rejeita. Em certa medida, é a tentativa de cada um de ter uma mestria sobre o meio no qual se encontra (exemplo: um escritório personalizado). O indivíduo não inventa sozinho nem completamente os seus valores, mas retrabalha incessantemente os que o meio lhe propõe (DURRIVE e SCHWARTZ, 2008, p. 27).

Segundo Schwartz (2011b), a atividade se distribui em dois tipos de valores bastante distintos:

- Valores mercantis: são valores quantificáveis ou dimensionáveis. Eles são antecipáveis ou são resultados de atividades que não aparecem sob esses resultados. São valores que podem ser um motivo ou objetivo de uma atividade, mas não são tecidos nela.
- Valores não dimensionáveis: não possuem nenhuma unidade de medida. São valores referentes ao bem-viver em comum, como o acesso à saúde e à educação, por exemplo. São valores operantes na atividade e tecidos nela, que não existem separados dos protagonistas da atividade e de sua experiência, pois no momento em que esses valores são convocados, o indivíduo os reelabora e redescobre seu conteúdo e definição.

O autor argumenta que nas sociedades atuais podemos encontrar estes valores divididos em dois polos: o polo do mercado, orientado pelos valores mercantis, que exerce uma grande influência em nosso cotidiano, possuindo um grande peso na vida social, política e cultural: e o polo do político, orientado pelos valores não dimensionáveis, que como vimos, são valores que não podem ser dimensionados um em relação ao outro.

Tanto o polo do mercado quanto o do político produzem normas antecedentes, mas há uma constante tensão entre eles, pois cada um possui suas regras e hierarquias muito bem definidas, o que faz com que esses polos muitas vezes estejam em oposição. Para resolver essa tensão, Schwartz aponta para a existência de um terceiro polo: o polo das gestões. Este polo é

aquele em que as pessoas fazem a gestão de sua atividade cotidiana, fazendo aproximações entre as normas antecedentes e as renormatizações. É o polo da gestão que permite gerir a dialética entre os outros dois polos.

Schwartz afirma ainda, que apesar dos valores do polo político não serem dimensionáveis, eles precisam ser quantificados, pois não é possível realizá-los sem recursos. Da mesma forma, inversamente, não é possível produzir valores econômicos sem o auxílio dos valores não dimensionáveis, pois eles são onipresentes no âmago dos sistemas mercantis. Quando esses dois polos entram em confrontação há sempre uma dimensão local, pois os valores sem dimensão são retrabalhados a cada dia pelas atividades e experiências de cada um.

A gestão que cada um faz da sua atividade não possui nenhuma forma de quantificação, o que gera uma contradição entre a atividade de trabalho e a retribuição monetária. Segundo Schwartz, essa defasagem produz frustrações, crises, falta de qualidade do trabalho, falta de reconhecimento, etc, uma vez que vários fatores intrinsecamente ligados ao desenvolvimento da eficácia no trabalho e a saúde não são visíveis e quantificáveis:

[...] Por exemplo, criar, dia após dia, com seus colegas de trabalho, uma cristalização coletiva onde circulam, implicitamente, saberes e normas endógenas, resultando em compartilhamento de valores, é a condição *sine qua non* tanto para uma certa eficácia quanto para uma vida aceitável no trabalho. É através delas que se desenvolvem o gosto, a saúde, uma certa potência de ser no trabalho (SCHWARTZ, 2011b, pg. 147)

Como essa contradição entre dinheiro e atividade não pode ser suprimida, Schwartz argumenta que é preciso assumi-la e tentar viver com ela. A avaliação monetária é uma ferramenta poderosa e nem sempre é negativa, mas não pode obscurecer as dramáticas da atividade e da vida.

O primeiro passo para agir positivamente sobre essa contradição é renunciar aos unilateralismos e às posições simplificadoras, e dar um lugar à atividade. É preciso requisitar a atividade sempre dando visibilidade às dramáticas e saberes de seus protagonistas, o que não significa porém, “dissolver as normas antecedentes em rosários de normas locais” (SCHWARTZ, 2011b, p. 151), mas sim interrogar os saberes e escolhas confeccionados nas renormatizações para criar condições para a construção de normas enriquecidas e instruídas. Daí o papel central que possui a atividade.

A decisão de se deixar interpelar pela atividade produz sempre uma mudança, uma oscilação, um “reposicionamento” de exercícios profissionais e sociais. Vê-se outra coisa, faz-se uso de si de outro modo, cria-se uma conexão diferente na relação social ou na relação de trabalho quando se leva em conta o mundo de saberes e de valores que se tece na atividade (SCHWARTZ, 2011b, p. 154).

Esse espaço tripolar, composto pelos polos do mercado, do político e da gestão, permeia todas as dimensões da vida, sendo encontrado, portanto, em todas as atividades. Com este espaço tripolar a perspectiva ergológica busca tentar compreender as tensões, as crises, os movimentos de vida, ou seja, a história, entendendo a atividade como o motor desta.

### 3 METODOLOGIA

Como ter acesso à atividade de trabalho e a experiência, se como vimos, essas se caracterizam por seu caráter complexo e enigmático? Os saberes da prática são, muitas vezes, desconhecidos pelos próprios trabalhadores, não sendo, portanto, verbalizados em uma entrevista clássica. Por esse motivo, apenas solicitar ao trabalhador que ele fale sobre sua experiência, seja por meio de entrevistas ou com o uso de questionários, como se o trabalhador fosse apenas um informante, faz com que, muitas vezes, ele somente descreva as tarefas, o prescrito do trabalho, e não aquilo que é efetivamente realizado, e os meios que utilizou para tal. É necessário, portanto, buscar métodos menos tradicionais, e não se utilizar das falas de indivíduos ou grupos como meras ilustrações para validar argumentos já previamente definidos.

Considerando-se a complexidade das relações entre saúde e trabalho e o fato de sua análise envolver a compreensão de um conjunto de elementos que interagem mutuamente e têm influência em diferentes níveis da vida do indivíduo, esta pesquisa baseia-se em uma abordagem metodológica que se sustenta nos seguintes princípios:

- Atividade humana tomada como elemento central e estruturante do contexto de trabalho: uma vez que é a atividade quem determina o conjunto de todas as ações (pensamentos, sentimentos, emoções) que caracterizam o comportamento humano no trabalho, e que essas ações interferem na construção da saúde, aponta-se para a importância de buscar conhecer as situações reais de trabalho, assim como de colocar o trabalho em debate entre os protagonistas das atividades de trabalho em análise e os pesquisadores.
- Pesquisa centrada na perspectiva do trabalhador: o envolvimento dos trabalhadores na análise sobre seu trabalho e na reflexão sobre o processo saúde-doença dos grupos específicos é o ponto central da proposta metodológica. Pois, com base na perspectiva ergológica, a cooperação entre os pesquisadores e os protagonistas da atividade é condição fundamental para a construção de conhecimentos relativos ao trabalho.

Como mencionado anteriormente, a perspectiva ergológica entende que cada trabalhador na realização de sua atividade reinventa constantemente as normas que lhe são prescritas,

revestido sempre por sua história e seus valores. É na interação entre essas duas esferas (normas antecedentes/renormatizações) que a abordagem ergológica se propõe a intervir. Porém, para intervir é necessário ter acesso a alguns conhecimentos, para que esses possam ser compartilhados e debatidos.

“[...] intervir envolve dominar os saberes que se vão compartilhar, mas envolve também reconhecer o saber do outro, seu semelhante, na medida em que ele é também permanentemente portador de diferenças recriadoras em sua atividade; conseqüentemente, envolve estar igualmente disponível para aprender com ele” (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010a, p. 265).

O exercício da Ergologia propõe, portanto, colocar em diálogo os saberes científicos com os saberes da prática, desenvolvidos pelos protagonistas das situações de trabalho. Segundo Durrive e Schwartz (2008), são chamados protagonistas das situações de trabalho, não só os trabalhadores, mas também os quadros, os dirigentes de empresas, ou seja, todos os atores implicados numa atividade, e mais amplamente os representantes desses atores na vida social.

### 3.1 DISPOSITIVO DINÂMICO DE TRÊS POLOS (DD3P)

Para que essa cooperação entre os pesquisadores e os protagonistas da atividade se efetive, Schwartz (2010) propõe um ‘dispositivo dinâmico de três polos’ (DD3P).

A partir do conceito de “Comunidade Científica Ampliada”, uma proposta desenvolvida por Ivar Oddone<sup>1</sup> e colaboradores, que se trata de um regime de produção de conhecimentos sobre o trabalho que tem como base a confrontação entre os saberes de pesquisadores profissionais e os saberes dos trabalhadores, Schwartz (2000) propõe o Dispositivo Dinâmico de Três Pólos (DD3P). Segundo Schwartz, o conceito de Comunidade Científica Ampliada, apesar de permitir uma visão não mutilante do trabalho e de incluir os trabalhadores na análise deste, ainda possui algumas limitações, como por exemplo, a ideia de que o domínio científico teria uma posição privilegiada no conhecimento das atividades.

Com o Dispositivo Dinâmico de Três polos, Schwartz propõe que a experiência seja reconhecida como distinta do saber formalmente instituído, ou “desinvestidos”. Segundo o autor, estas duas formas de saber compõem polos distintos. O primeiro polo refere-se às normas intelectuais, aos conceitos, às disciplinas científicas que têm como objeto de estudo a ativida-

<sup>1</sup> Ivar Oddone foi um médico e psicólogo, e um dos líderes de um coletivo de profissionais de saúde e militantes políticos-sindicais, associados a um movimento que ficou conhecido como Modelo Operário Italiano de luta pela saúde.



de de trabalho. Representa os saberes constituídos do exterior das situações específicas (em desaderência com as mesmas). Estas, por sua generalidade e independência em relação às situações particulares, não são capazes sozinhas de explicar o que acontece no trabalho tal como ele é exercido na situação real. Mas nem por isto deixam de ter sua importância enquanto contribuição para a reavaliação dos saberes e dos valores produzidos no segundo polo.

O segundo polo representa o que o autor chama de “forças de convocação e validação” (Schwartz, 2000) exercidas pelos protagonistas das atividades, que resultam das histórias singulares, situadas no tempo e no espaço, por meio do debate de normas presentes nas dramáticas do uso de si (do corpo-si). Refere-se aos saberes investidos na atividade que colocam à prova as análises e os diagnósticos teóricos.

Para que o diálogo entre estes dois polos torne-se fecundo, o dispositivo (DD3P) opera com um terceiro polo: o das “exigências éticas” (de respeito entre os participantes e seus saberes) e epistemológicas (de respeito ao lugar privilegiado do conceito de atividade, e da geração de novos saberes e valores por um processo de coprodução de conhecimentos).

Este terceiro polo é que provoca a interfecundação entre os dois primeiros, e renova os saberes formais numa postura ética e reflexiva. Com esse constante movimento de confrontação entre os saberes, eles são retrabalhados e contextualizados, permitindo assim, a sua renovação, o que é necessário, uma vez que os conceitos acumulados remetem-se aos saberes, os valores e a atividade, e estes não cessam de se renormatizar. O DD3P é um dispositivo difícil de se operacionalizar, pois não há uma técnica ou maneira única para a sua realização, o que exige a “humildade intelectual” do pesquisador (SCHWARTZ, DUC e DURRIVE, 2010a).

### 3.2 O CAMPO DE PESQUISA-INTERVENÇÃO

A seguridade social foi expressa enquanto política de Estado na Constituição Federal de 1988. Um dos pilares da seguridade social é a Previdência Social, sendo os outros a Saúde e a Assistência Social. A Previdência Social é uma instituição pública cujo objetivo é reconhecer e conceder direitos aos seus segurados. A Previdência é organizada sob a forma de regime geral de caráter contributivo e de filiação obrigatório, sendo gerenciada pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia federal responsável pela arrecadação das contribuições e pelo pagamento dos benefícios previdenciários e assistenciais aos segurados, assim como a operacionalização da compensação previdenciária.

O INSS é uma instituição pública que tem por objetivo analisar, e se for reconhecido o direito, conceder benefícios aos seus segurados, garantindo uma renda ao contribuinte e sua família em caso de perda da capacidade de trabalho, sendo responsável por uma série de serviços prestados à população brasileira. Entre os benefícios da previdência estão: as aposentadorias por idade, especial, por invalidez e por tempo de contribuição; auxílio-doença; auxílio-reclusão; pensão por morte; salário-família; e salário-maternidade.

O atendimento direto à população é realizado nas Agências da Previdência Social (APS), pelos Técnicos do Seguro Social, servidor responsável pelo atendimento ao público, orientação e prestação de informações aos segurados da Previdência Social. Entre as atribuições do Técnico do Seguro Social estão também a liberação de benefícios; dar andamento aos pedidos de concessão de benefícios dos segurados; e realizar a análise e revisão de benefícios, processos e recursos administrativos.

Para o objetivo dessa monografia é necessário discorrer brevemente acerca da estrutura organizacional e do modelo gerencial adotado pelo INSS, uma vez que estes elementos possuem relação com a atividade de trabalho e a saúde dos servidores.

O INSS acompanhou o processo da chamada reforma gerencial da administração pública, que pretendia impor ao setor público, os modelos da iniciativa privada, visando maior eficiência e controle das atividades. O INSS teve início com a fusão do INPS (Instituto Nacional de Previdência Social) com a IAPAS (Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social), em 1990. Com isso aconteceram mudanças estruturais com o objetivo de reduzir e racionalizar a instituição, como por exemplo, a criação das Gerências Regionais do Seguro Social. Nessa mesma época também estava em implantação o sistema informatizado de concessão de benefícios, que nos anos seguintes passou a ser utilizado em todas as agências da Previdência Social (JORGE, 2010).

O quadro político e institucional do INSS foi passando por gradativas transformações até chegar ao formato instituído em 1999, com a criação das Gerências Executivas, que incorporaram as áreas fins da Previdência. Nessa época, as agências já contavam com sistemas que permitiam além da concessão de benefícios, a manutenção e atualização dos benefícios concedidos, compondo a base de dados do instituto. A utilização do CNIS (Cadastro Nacional de Informações Sociais) também permitiu avanços no reconhecimento de direito aos benefícios previdenciários. Apesar das mudanças e algumas melhorias, vários problemas ainda são encontrados na instituição.

Segundo Jorge (2010), o novo modelo de gestão adotado pela Previdência entre 2004 e 2006 tinha o propósito de oferecer excelência no atendimento, transparência dos serviços, ampliar a cobertura da Previdência, e aumentar a segurança, sendo orientado por princípios de economicidade e de gestão por resultados.

Esse novo modelo de gestão trouxe mudanças que tiveram um grande impacto no servidor, tais como: em 2004 foi criada a Carreira do Seguro Social e a Gratificação de Desempenho da Atividade do Seguro Social, sendo uma grande parte do salário do servidor composta por essa gratificação; As novas tecnologias e sistemas permitiram que o segurado agendasse seu atendimento através da internet ou telefone, agilizando esse processo; o tempo de atendimento também foi reduzido com os procedimentos informatizados, o que possibilitou uma demanda menor de mão de obra; a partir de 2009, visando a eficiência e produtividade do trabalho, foram implantados ciclos de avaliação institucional e individual, da qual resulta uma gratificação por desempenho. O indicador utilizado para realizar os ciclos de avaliação faz a contagem do tempo desde a entrada do requerimento do benefício até a finalização do processo, a meta é diminuir esse tempo e ter mais agilidade na resolução da concessão de benefícios, assim como reduzir custos. Os ciclos de avaliação também incluem metas relacionadas ao quantitativo de atendimentos realizados; em 2009 foi implantado também o Sistema de Registro de Frequência, sistema que monitora, em tempo real, a entrada, saída e intervalos do servidor durante a jornada de trabalho; há ainda outras ferramentas de controle que foram implantadas, entre elas, o Sistema de Gerenciamento do Atendimento, que monitora todos os atendimentos presenciais nas agências. Vale ressaltar que apesar da ampliação dos processos automatizados, ainda há muita instabilidade nos sistemas.

Outras práticas da reforma gerencial foram implantadas visando a redução de custos, como não fazer o preenchimento das vagas deixadas pelos servidores que pararam de trabalhar por motivos de aposentadoria, invalidez ou morte, o que ocasiona uma sobrecarga de trabalho para os servidores que ficam. Outro exemplo, é a contratação de estagiários para a ocupação de vagas que deixam de ser preenchidas por servidores.

Alguns autores (SIQUEIRA e MENDES, 2009; TRAEVEL, 2014), argumentam que esse modelo de gestão oriundo da iniciativa privada não leva em consideração as peculiaridades do setor público, principalmente quanto aos objetivos da prestação de serviços desse setor, assim como sua relevância social. O novo modelo de gestão, que impõe metas e controles rígidos aos servidores, foi implantado sem nenhuma forma de discussão com estes, que para se adequarem, receberam cursos de qualificação online. O resultado é uma organização do tra-

balho baseada em rígidas prescrições e com uma significativa contradição quanto às especificidades desse contexto, desconsiderando a lógica própria, a cultura e os valores do serviço público. Tal fato não acarreta na modernização necessária do gerenciamento da Previdência Social, mas sim em uma ameaça à saúde do servidor.

As agências da Previdência Social (APS) têm a função de realizar o reconhecimento inicial, a manutenção, recurso e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e assistenciais.

A gerência regional do sul do estado do Rio de Janeiro é composta por 12 APS. A pesquisa foi realizada na agência que contém, segundo dados do SIASS (Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor), os maiores índices na gerência regional de profissionais afastados. Entre o período de junho de 2014 a maio de 2015, foram 37 pedidos, 18% do total da gerência regional, somando um total de 1408 dias de afastamento do trabalho, o que representa mais do que o dobro dos dias da agência que aparece em segundo lugar neste índice.

A APS em que foi realizada a pesquisa conta oficialmente com 27 servidores. Destes, 23 estão efetivamente em atividade.

Os servidores da APS distribuem nos seguintes setores:

- Orientação e Informação (OI): Neste setor são realizados os atendimentos espontâneos, sem agendamento, como por exemplo: consultas de extratos; correção de pagamentos; e concessão de auxílios. Em geral são atendimentos rápidos.

- Atendimento Especializado (AE): Setor em que são realizados os atendimentos agendados, como por exemplo: concessão de aposentadorias; pensão por morte; salário-maternidade; salário-família, etc. São atendimentos mais demorados, levando em média de 30 minutos à 1 hora.

- Retaguarda: Setor responsável principalmente pela documentação dos segurados, como por exemplo: cálculo de benefício; arquivo; protocolos; correspondência; e malote.

- Controle interno: Neste setor são feitas investigações de denúncias, justificação administrativa e análise de fraudes e irregularidades em geral.

- Perícia médica: Setor responsável pela emissão do parecer conclusivo sobre a capacidade laborativa dos segurados.

Além destes setores há o serviço de triagem, onde são distribuídas as senhas para os segurados conforme a sua demanda, a função é exercida por estagiários. E há também o setor de assistência social. Os servidores, em sua maioria, trabalham em um regime de 6 horas diá-

rias. Apenas alguns servidores de determinadas funções, especialmente de chefia, trabalham em um regime de 8 horas.

Esta organização formal pode ter pequenas variações de uma agência para outra. Além disso, um servidor de determinado setor pode realizar funções em um setor diferente.

### 3.3 ETAPAS E PROCEDIMENTOS

A pesquisa seguiu as seguintes etapas:

#### 1. Apresentação da proposta para os servidores.

Foram convidados todos os servidores da agência para uma reunião, onde foram apresentados os objetivos e os procedimentos do projeto, assim como acordado o princípio de participação voluntária nas ações propostas.

#### 2. Observação das situações de trabalho e conversas sobre o trabalho.

Essa etapa foi realizada entre maio e junho de 2015 por mim e mais uma estudante da graduação. O objetivo foi a identificação da rede de exigências e constrangimentos da organização formal do trabalho (dos processos, regras e procedimentos do trabalho, das fontes de prescrição, exigências temporais, sistemas de controle dos resultados, processos de formação para o trabalho) e das representações que geram as decisões correspondentes aos problemas encontrados, bem como das formas de variabilidade dos processos de trabalho e do contexto, das respostas individuais ou coletivas que dão a elas e aos custos que estes modos operatórios podem comportar. Denominamos os diálogos realizados com os servidores em seus postos de trabalho de “conversas sobre o trabalho”, devido ao caráter não estruturado dos mesmos, sem um roteiro predefinido. Os registros foram feitos através de diários de campo, posteriormente transformados em relatórios descritivos, com transcrições literais de algumas falas, para discussão junto aos demais integrantes do projeto. Participaram desta etapa 21 servidores.

#### 3. Aplicação do Inquérito Trabalho e Saúde em Serviços (INSATS)<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Durante a realização desta pesquisa, o instrumento INSATS teve seu nome alterado para QSATS (Questionário Saúde e Trabalho em Serviços).

Originalmente intitulado como INSAT (Inquérito de Saúde e Trabalho), este instrumento foi desenvolvido na Universidade do Porto em Portugal em 2007. É um questionário auto aplicável, voltado para a análise dos efeitos das condições de trabalho sobre a saúde de trabalhadores (BARROS-DUARTE, CUNHA & LACOMBLEZ, 2007). Este instrumento objetiva conhecer melhor os fatores que interferem nas variadas dimensões da saúde, e conta com questões construídas de forma a favorecer a reflexão dos trabalhadores acerca das condições em que estão trabalhando.

O INSAT foi adaptado para o português falado no Brasil por uma equipe de pesquisadores da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP) da Fundação Oswaldo Cruz. O instrumento também foi adequado para algumas particularidades de atividades de serviço, tendo essa versão sendo denominada INSATS (Inquérito Saúde e Trabalho em Serviço) (SOUZA, GOMES, BRITO, OLIVEIRA & GUTERRES, 2009).

Barros-Duarte e Cunha (2010), argumentam que embora o instrumento apresente potencialidades estatísticas, as interpretações dos resultados deverão ser mais compreensivas do que explicativas, devido à complexidade que envolve as relações entre saúde e trabalho. Dessa forma, não foi realizado um levantamento estatístico dos dados fornecidos pelo questionário, mas sim uma análise qualitativa que forneceram informações que foram trabalhadas na etapa seguinte.

A opção de realizar a aplicação do INSATS, foi devido ao fato de este questionário possibilitar aos trabalhadores, durante o preenchimento, refletirem acerca de sua atividade, o que lhes fornecem uma maior percepção sobre as relações entre as condições de trabalho e sua saúde, fato que pôde ser observado durante a aplicação do instrumento com os servidores da APS.

A aplicação foi realizada no mês de julho de 2015, com 2 grupos, em dois dias diferentes. A primeira aplicação contou com 5 participantes e a segunda com 7. A aplicação no primeiro dia foi realizada às 14 horas, horário escolhido por ser quando alguns servidores estão terminando o expediente e outros estão começando. A segunda aplicação ocorreu às 17 horas, horário em que a agência fecha para o público, porém alguns servidores continuam em horário de expediente. A aplicação em grupo foi positiva, pois possibilitou que os servidores conversassem entre si e trocassem experiências. Além disso a aplicação com a presença dos pesquisadores também foi importante para a retirada de dúvidas dos servidores quanto a algumas questões do instrumento. A média de tempo da aplicação foi de 40 minutos.

Devido à delimitação do tema desta monografia, os dados quantitativos obtidos com a aplicação do INSATS não serão abordados.

#### 4. Realização de Encontros sobre o Trabalho.

Os resultados preliminares das etapas 2 e 3 forneceram indícios para a formulação de algumas questões que serviram como disparadores de um processo de co-análise das atividades de trabalho. A partir desses resultados foram formulados temas para serem trabalhados nos Encontros sobre o Trabalho.

### 3.4 ENCONTROS SOBRE O TRABALHO

Os 'Encontros sobre o Trabalho', é uma ferramenta metodológica que busca possibilitar o debate, a reflexão e o desenvolvimento da atividade de trabalho, procurando colocar em prática o Dispositivo Dinâmico de Três Polos (DD3P), já mencionado anteriormente. O propósito deste dispositivo é a construção de condições propícias a uma sinergia entre os saberes da prática e dos conceitos.

Os 'Encontros sobre o Trabalho' devem ser um espaço onde os trabalhadores possam se apropriar de suas experiências de uma maneira nova. Trata-se da realização de um exercício de ver o trabalho sob dois ângulos: o do registro das normas antecedentes e o do registro da atividade; assim como a confrontação destes dois pontos de vista, de forma que torne possível analisar a distância entre estes dois registros e realizar um trabalho crítico, tanto de suas escolhas na atividade, quanto da condição em que o mesmo se realiza (DURRIVE E JACQUES, 2010).

Ao discutir e trocar experiências, cada um apresenta sua maneira de ver suas atividades e a dos colegas, deparando-se com a complexidade que envolve o trabalho. Isto permite que os participantes sejam levados à compreensão de que as normas antecedentes no trabalho não são naturais, mas uma construção histórica, e que o estabelecimento de renormatizações frente as inadequações das prescrições para o cotidiano de trabalho dependem de uma luta coletiva.

Com os conteúdos que surgem no debate, os pesquisadores têm a oportunidade de, mobilizando o conhecimento acadêmico-científico, problematizar a atividade, que pode ou não validar esse conhecimento, e assim avançar e enriquecer a sua compreensão e a dos traba-

lhadores quanto ao seu trabalho, a si mesmo, aos coletivos de trabalho, e aos valores que o circulam.

Foram realizados Cinco Encontros sobre o Trabalho na APS, entre o período de novembro de 2015 à abril de 2016, com a participação ao todo de 11 servidores. Inicialmente os temas propostos para os Encontros foram: domínio dos riscos do trabalho, inserindo a discussão sobre as competências desenvolvidas para o trabalho; O sentido do trabalho: ‘o que é ser servidor? A quem estão servindo?’; e As relações de confiança entre servidores e segurados.

Estes temas foram apresentados para os servidores em uma reunião na APS, onde foi feita uma devolução de todos os dados levantados pela pesquisa e foi feito o convite para a participação nos Encontros Sobre o Trabalho, deixando claro que outros temas também poderiam ser sugeridos pelos próprios servidores. Com a resposta positiva dos servidores à proposta de realização dos Encontros, foram então acertados dias e horários, ficando definido que os Encontros aconteceriam de 15 em 15 dias, às sextas-feiras, entre 13:00 às 14:30. Posteriormente, a pedido dos servidores, o Encontros passaram a ser mensais.

O quadro abaixo mostra o tema de cada encontro e os servidores participantes. Todos os nomes utilizados são fictícios a fim de preservar a identidade dos servidores.

	Encontro 1	Encontro 2	Encontro 3	Encontro 4	Encontro 5
Tema:	Livre	O domínio dos riscos no trabalho	O sentido do trabalho	Livre	Valores e escolhas no trabalho
Participantes:	Ana Juliana Carla Bruna Suzana Pedro Diego Roberto Marcos	Juliana Carla Suzana	Juliana Carla Ronaldo	Ana Juliana Carla Suzana Ronaldo Bruna Waldir	Ana Juliana Carla Waldir

Os Encontros sobre o Trabalho possibilitaram reunir os pesquisadores e os servidores em um espaço de diálogo-debate sobre a atividade. Reforçamos que a participação nos Encontros seria voluntária, e que aquele era um espaço livre de hierarquias, onde todos poderiam falar de suas experiências. Também acordamos que os Encontros seriam gravados em áudio,



com o objetivo de utilizar o material registrado para posteriores discussões junto aos demais integrantes do grupo de pesquisa, tendo sempre o cuidado de resguardar a identidade dos participantes e a confidencialidade das informações. A cada Encontro, os integrantes da pesquisa se reuniam para pensar o Encontro seguinte, utilizando os anteriores como sinalizadores para planejar os próximos.

#### 5. Devolutiva dos dados e encerramento da pesquisa

Ao final de todo o processo foi realizada uma reunião com os servidores participantes, em que foi realizada uma exposição dos dados gerados pela pesquisa, assim como das categorias de análise utilizadas, para que pudessem ser debatidos com os servidores.

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Durante a etapa de observação e conversas sobre o trabalho, foi possível ratificar a adoção de um sistema gerencial baseado em indicadores e metas de produtividade e eficiência. Cada tipo de atendimento possui um tempo ideal para a sua realização, e é controlado por um sistema informatizado. Um atendimento no setor de O.I, por exemplo, é estipulado em 10 ou 15 minutos; no setor de A.E, o tempo é de 30, 45 e 60 minutos. Segundo os servidores, é comum o atendimento passar do tempo estipulado, seja por desorganização dos documentos e informações apresentados pelo segurado, o que atrasa a abertura do processo; seja por falhas no sistema, em que este cai ou trava. Um tempo estipulado é necessário para que um número maior de pessoas possam ser atendidas e para que os segurados não fiquem esperando por um longo tempo na fila. Porém, um tempo muito curto pode ser um empecilho para se realizar um bom atendimento, como coloca um servidor:

*“É preciso o segurado ser atendido, muitas vezes, por um outro colega, porque aquele primeiro que atendeu não conseguiu resolver, porque vem o fator o que? Por causa do tempo. ‘Olha, você tem que fazer em tantos minutos’. O sistema tá marcando em termos de atendimento, entendeu? Então você já fica, já tem uma certa ansiedade de tentar pegar uma situação de determinado cliente, e você tem que andar rápido pra poder atender o outro. E nisso você acaba perdendo um pouco a qualidade”.*

Devido às características do serviço de atendimento, em que o servidor lida diretamente com as documentações do segurado, sendo preciso verificar atentamente todos os dados, correndo o risco, inclusive, de receber documentações falsas; em que lida também com normas e legislações por vezes não muito claras e que estão em constante mudança, o tempo para realizar a análise de todos os dados é fundamental e possui implicações diretas sobre a qualidade do trabalho.

A insegurança na realização de determinadas atividades foi tema recorrente durante as conversas com os servidores e durante os Encontros sobre o Trabalho. A preocupação com as possíveis consequências em se deixar passar informações incorretas acarreta um exaustivo cuidado, que somado à falta de tempo para a análise, torna-se muito “estressante”, segundo os servidores. Durante um dos Encontros um servidor coloca:

*“Mas é engraçado né. O nosso trabalho é tão complexo, que na verdade o que pega é o que ele falou: ‘insegurança’. Por exemplo, Já teve diversas vezes que eu tinha dúvidas e eu ligava pra poder saber, e era aquilo que eu tava pensando, só que eu chegar naquela conclusão sozinho pra mim não servia, eu tinha que ter alguém a mais falando pra mim que aquilo era o correto. (...) Então quer dizer, você nunca vai chegar num nível de segurança. Ninguém chega num nível de segurança. (...) Porque aqui qualquer coisa que você faça errado, vão ter conse-*

*quências lá na frente. Não é um errinho que você, ok, corrige. Nem tudo dá pra corrigir assim”.*

Acerca das interferências na qualidade do serviço prestado, é frisado ainda pelos servidores a falta de qualificação adequada para se realizar o trabalho, argumentando que não possuem treinamentos formais. Afirmam também que não possuem tempo para se reunirem e discutirem coletivamente quando acontece alguma mudança nas normas ou legislações. E como ponto principal apontam o número reduzido de servidores. Como já mencionado anteriormente, a previdência não faz a reposição de servidores que por algum motivo precisam deixar o cargo. Por conta disso, a APS possui uma defasagem entre o número de servidores ativos e o número estimado para o volume de atendimento. Dos 27 servidores, apenas 23 encontravam-se efetivamente em atividade. No setor A.E, por exemplo, dos 06 servidores oficialmente lotados na agência, apenas 03 estão em atividade, o que causa uma sobrecarga de trabalho. Esporadicamente, servidores da chefia e do setor de controle interno, auxiliam nas atividades do A.E, mas ainda assim o quantitativo de atendimento é muito grande. Sobre a não reposição das vagas, comenta uma servidora: *“(...) Então se antes tinham 10 servidores e caiu pra 03, esses 03 atendem a mesma quantidade de serviço de 10. Isso é humanamente impossível. Não tem como isso. Ninguém da conta, estressa, adoecer”.*

Diante disso, percebe-se que a orientação gerencialista adotada pelo INSS está voltada inteiramente para a tarefa, com uma pressão por números, por aquilo que possa ser quantificável, comparado, classificado. Como vimos anteriormente, quando a organização do trabalho aumenta o nível de exigências e demandas sobre os trabalhadores, ao passo que os recursos individuais e coletivos destes para seu enfrentamento diminuem, os sujeitos ficam expostos a situações que enfraquecem sua capacidade de significar sua própria experiência. Se os ambientes profissionais diminuem a possibilidade dos sujeitos de criarem, exigindo que eles fiquem submetidos aos contextos existentes, estes ficam limitados a uma mera sobrevivência, e o trabalhador não pode, assim, se reconhecer naquilo que faz. Manter-se saudável diante dessas situações não é tarefa fácil, segundo os servidores, ainda mais quando já se possui o tempo necessário para se aposentar. Grande parte dos servidores da APS se encontram nessa situação, mas como o salário é composto em grande parte por gratificações, ao se aposentar este sofre uma relevante redução. Sobre essa questão, argumenta uma servidora:

*“Eu acho... como lidar com isso, porque é, as pressões, isso não vai mudar, a tendência é piorar, a tendência é piorar né, então a que nível eu consigo suportar isso né? Porque você fica sempre pensando que você tem a condição técnica pra se aposentar, mas você não tem uma condição ainda na sua vida que possibilite abrir mão daquilo, porque você trabalhou 30, e alguns faz 40 anos, e não tem direito de se aposentar com dignidade, né, que aí se ficar pensan-*

*do nisso, pensando nas coisas que você tem que ouvir, que você tem que fazer, igual aconteceu, essas cobranças que tem, não é fácil, né. (...) É o órgão que aposenta, mas não possibilita a gente aposentar (pausa) Então é cruel né (pausa) de que forma a gente pode lidar com isso sem adoecer muito? Que a gente vê aí os colegas tudo afastando, né.”.*

O tema da aposentadoria foi recorrente nos Encontros Sobre o Trabalho, e aparece como uma questão central para os servidores.

Porém, mesmo com todas as pressões, metas e prazos rígidos, o que a Ergonomia da Atividade e posteriormente a Ergologia nos mostram é que mesmo que seja no infinitesimal, é sempre possível criar, reinventar, e que cada atividade de trabalho é única. Como vimos no capítulo sobre os referenciais teóricos, o trabalho não pode ser reduzido a uma simples execução de tarefas previamente estabelecidas. Há muitos outros fatores interferindo sobre o trabalho que é efetivamente realizado. Sendo o trabalho o tempo todo confrontado por variabilidades, cabe ao corpo-si gerenciar essas variabilidades. O trabalhador procura, então, constantemente se apropriar do meio, retraindo os valores que este impõe, fazendo escolhas em função de seus próprios valores, e dessa forma reconfigura as normas estabelecidas, realizando renormatizações (Schwartz, 2010).

Trabalhar é, portanto, um constante debate de normas. No caso da Previdência Social, o debate de normas se coloca de uma forma muito específica, visto que o INSS é uma instituição pública, que possui o objetivo de reconhecer e conceder direitos aos seus segurados, mas é também uma seguradora, com objetivos econômicos definidos, não se configurando como um serviço prioritariamente social. Porém, nas APS, a essência do trabalho são as relações interpessoais com os segurados, o que faz com que valores outros além dos valores mercantis, nos quais se baseiam as normas de trabalho, estejam operando na realização das atividades de trabalho dos servidores.

Servidores que trabalham diretamente atendendo ao público relatam que quando é necessário negar um benefício ao segurado, se sentem muito afetados, em função de, por vezes, ficarem comovidos com a história de vida daquela pessoa. Evidenciado assim um possível conflito acerca do que é ser servidor e a quem estão servindo, se a uma instituição, se a sociedade, ou se a aquele segurado que se encontra em frente a sua mesa.

Segundo Schwartz (2011b), somos constantemente atormentados por debates internos, por debates de normas. Embora a vida social, as organizações, as instituições nos solicitem a agir e a produzir de uma determinada forma, não há como escapar das dramáticas que questionam o tempo todo o uso que fazemos de nós mesmos, sendo portanto, necessário escolher, se situar, em um mundo de valores.

Em conversas com os servidores, a percepção é de que conceder um benefício, ou como eles próprios colocam, “ajudar” o segurado é, segundo afirmam, o que dá sentido ao trabalho, provocando um bem-estar. Algumas falas demonstram isso: *“Aqui eu atendo todo tipo de gente, já vi gente chorar, gente ficar feliz, fico contente quando consigo beneficiar alguém”*; *“Tudo o que pode ser feito a gente faz. Porque aqui ninguém tá contra o segurado, muito pelo contrário, a gente quer ajudar, porque isso retorna também, né. É uma satisfação pra gente. Segurado insatisfeito, a gente apanha”*.

Devido ao pouco tempo disponível para se realizar um atendimento, o servidor precisa ser muito objetivo. Porém, do ponto de vista do segurado, tempo não é um elemento prioritário, e um bom atendimento implica que o servidor o escute. Segundo os servidores, muitos segurados procuram falar de sua história pessoal e profissional, na tentativa de fornecer dados que justifiquem seu direito ao auxílio requerido. Durante os Encontros Sobre o trabalho, os servidores relatam que, por vezes, ficam muito comovidos com as condições de vida muito precárias de alguns segurados. *“Cê vê a importância que se dá pra família também, né. Se der negação de benefício, a pessoa vai ficar sem dinheiro lá pra...”*, comenta um servidor.

Outro servidor completa:

*“nossa, já teve dia de eu chorar, que a pessoa tá sem pensão, que a pessoa morreu, e é a primeira coisa que ela diz quando chega na sua frente. Se você se tá com um dia ruim, se você tá com um algum né, problema, aí você vê a pessoa chorando, você tem que ir pro banheiro, tipo assim: ‘ah vou lá no banheiro rapidinho’, e vai lá chorar, porque você... porque você tá ali”*.

Mesmo com a comoção diante de algumas histórias trazidas pelos segurados, o trabalho, da forma como é prescrito exige que os servidores sejam “imparciais” ao analisar o direito do segurado de obter um benefício. Um servidor comenta sobre a necessidade de se manter objetivo e cumprir o tempo de atendimento, mesmo com a demanda do segurado em ser ouvido:

*“Aí, ou seja, você fica mais firme, mais firme a cada dia tá, porque ah, eu não posso, a questão de produtividade, existe um tempo e esse tempo você tem que cumprir; então você não pode perder tempo com conversa, perder tempo, e o segurado às vezes, ele quer te ouvir; às vezes ele vai provocando conversas que ele vai trazendo e foge um pouco da situação da previdência, do objetivo relacionado à previdência, mas eles trazem já um problema de família”*.

Dessa forma, percebe-se que para realizar seu trabalho, o servidor necessita agir com referência restrita às normas legais, obedecendo às prescrições colocadas pela instituição. Essas normas estão baseadas em valores mercantis, porém, como coloca Schwartz (2011b), é impossível se realizar uma atividade, mesmo que voltada para a produção de valores econômicos, sem o auxílio dos valores não dimensionáveis, os valores ligados ao bem comum, pois estes são onipresentes. Estes dois tipos de valores podem entrar em contradição, como em ca-

sos onde o Servidor, seguindo as normas legais, precisa negar um benefício ao segurado, mesmo que sinta compaixão por sua condição de vida precária, o que conflita com suas normas de vida, em que valores outros, além dos mercantis, são convocados.

É nessa tensão entre os valores mercantis, colocados pela instituição, e os valores do bem comum, que atua o polo da gestão. É a gestão que cada servidor faz de sua atividade cotidiana que lhe permite lidar com as situações em que os valores da instituição e os valores pessoais entram em confronto, realizando dessa forma as renormatizações. Alguns servidores comentaram durante os Encontros Sobre o Trabalho acerca das estratégias que encontram para realizar seu trabalho:

*“É igual, por exemplo, o segurado chega, igual ontem nós atendemos, uma pessoa falou assim: ‘senhora, já passou não sei quantas pessoas aqui, não resolveu’. Então, quer dizer, já passou por não sei quantas pessoas e não resolveu, a pessoa fica irritada. Então vamos ver. Aí o colega para: ‘vamos saber o que ta acontecendo?’, então ele vai buscar aquilo pra dar uma orientação mais completa pra ela poder se acalmar. Então tem muito disso também. As vezes um colega passa, não consegue resolver, ou não achou né, então: ‘A senhora volta daqui mais uns dois dias’. Aí cai na mão de outro, aí pronto. Então, quando você vê que a coisa ta ficando assim, tem que parar e tentar resolver”.*

Outra servidora completa:

*“É, exatamente. Quando me falam: ‘eu já tive tantas vezes com ele, com ele, com ele’, aí eu não vou ser a próxima não. O que eu fiz pra ela? anotei o telefone dela, ela anotou o meu, dei até o meu nome.*

Outra servidora conta sobre as estratégias de atendimento que adota para cada segurado quando não é possível resolver sua demanda naquele momento:

*“A cada resposta você tem uma atitude, você tem que chegar bem lá pro seu segurado. Você não vai despejar o que te falaram né, aí você tem que ser maleável e tal: ‘no outro dia a gente vê pro senhor, deixa o telefone direitinho, liga, passa aqui se der; ‘O senhor mora longe?’; ‘Não, eu passo aqui todo dia, que eu vou fazer fisioterapia’; ‘Ah, então o senhor dá uma pasadinha aqui e tal’; ‘Ah, eu moro longe, moro em Rio Claro’; ‘Então o senhor anota aí o telefone e liga pra gente pra ver se o sistema já voltou e tal’; A gente sempre tá, sabe, procurando ajudar. Às vezes a pessoa mora longe e dá pena, gente idosa então, não entende nada o que a gente tá falando, tem que ter mais paciência com essas pessoas”.*

Mesmo com prescrições, por mais rígidas que sejam, o trabalho envolve sempre escolhas daqueles que realizam a atividade. Para a realização de um trabalho é necessário o uso de normas. Mas não se pode tomar como insignificante aquilo que não está contido nas normas, visto que esta possui limites em seu poder de antecipação. E quem preenche essas lacunas são seres humanos, capazes de produzir saberes locais, não sendo possível, portanto, escapar das renormatizações. Ao renormatizar, o trabalhador faz um movimento sempre no sentido de preservação de sua saúde, “[...] no esforço de renormatização, existe avaliação, avaliação do uso,

mais ou menos saudável, que deve, em nós, orientar esse esforço” (SCHWARTZ, 2011b. p. 139).

Em um dos Encontros, servidores comentaram sobre como lidaram com uma situação em que por conta de um problema no sistema não foi possível realizar a perícia dos segurados. Uma servidora diz:

*O sistema tá saindo fora do ar, e quando ele sai fora do ar, o perito não faz perícia, a gente não tira pendência e o segurado fica na espera. Então a gente sabe que ainda tem segurado que tá sem receber ainda.*

Outra servidora continua:

*Então a gente tem que fazer umas manobras aí, que inclusive quando você vai marcar, já teve tantas remarcações, que pra nós tá inibido, tá só segurado, se você marcar no segurado, aí eles ficam sem pagamento, e aonde que tá o INSS, tá inibido. Aí a [chefe de benefício] que teria que marcar, só que o sistema que ela usa, que tem essa opção, hoje não tava entrando. Então foi onde nós pedimos pra vir quarta né, quarta-feira, pra fazer, porque eles tão sem pagamento. Aí já foi acordado com o médico, o médico falou que eles podem voltar quarta. Então é assim, você fica pulando, faz uma coisa. Ela ligou pra onde tinha que ligar, falaram: “Ah não, nós já estamos providenciado, até mudamos o sistema de vocês”, ela falou: “não, mas eu to com um problema pontual, eu quero resolver o de hoje, porque nós estamos sem sistema e os segurados estão todos aqui, que que eu faço? A agência tá cheia”, “Ah, manda um e-mail”, só pra ganhar tempo. Aí foi que nós tivemos essa atitude de pedir pra voltar quarta-feira, porque eles tão tudo sem pagamento. Os que deram pra fazer hoje, fizeram. Os que tão sem pagamento vão vir, os outros vão reagendar, mas tá garantido o pagamento deles normal*

A escolha dos servidores em buscarem formas de conseguirem a perícia para segurados que se encontravam sem pagamento passa pela esfera dos valores não dimensionáveis. Segundo Schwartz (2011b), esses valores podem estar voltados apenas para a própria saúde de quem realiza a atividade, como podem se estender aos demais semelhantes, visando o bem comum de todos. Como os servidores relatam, ajudar ao segurado é um bem que retorna para si mesmo.

A escolha entre buscar formas de resolver a situação do segurado mesmo diante de variabilidades que impedem sua realização, envolve valores pessoais dos servidores. Não há uma norma preestabelecida para lidar com essas situações. Diante das variabilidades, é o trabalhador que, se utilizando de recursos individuais ou coletivos, busca maneiras de lidar com a situação da melhor forma possível. Essas escolhas passam também pela forma como se estabelece a relação entre servidores e segurados, e aqui há um elemento que se faz presente: a mútua desconfiança.

Para o servidor, como já mencionado anteriormente, é exigido que se desconfie das informações trazidas pelo segurado, a fim de evitar fraudes contra o sistema previdenciário, sendo necessário estar muito atento aos documentos e declarações apresentados, pois o servidor é

responsável pela legitimidade das informações que são inseridas no sistema. Já da parte dos segurados, os servidores colocam que sentem uma suposta visão que estes possuem sobre eles. Essa percepção se baseia em reclamações que ouvem, em que os segurados os percebem como alguém que tem a intenção de atrapalhá-los na obtenção dos benefícios. Portanto, são tidos como alguém que não está ali para prestar um serviço, mas sim um desserviço ao segurado. Acerca disso, comenta uma servidora:

*“(...) você tem que né, manter um pouco a calma e tentar, porque a pessoa já entra aqui, ela já entra armada mesmo né, ou ela quer resolver a situação dela ou quer saber se vai apurar, quer sair daqui resolvido. E às vezes não é assim que funciona. Então você tem que ter mecanismos, ter jogo de cintura de tentar amenizar”.*

Outra servidora comenta sobre a dificuldade em atender alguns segurados:

*“É, a gente sempre que pode... Eles vem, tem uns que chora porque tá sem comer: "Como que eu vou dar comida pro meu filho? Como que vou pagar minhas contas?", aí você tem que ir vendo, muitas das vezes você consegue. Semana passada o outro falou assim: "Mas como é que você conseguiu? Eu fui e falei com o médico, com a chefia, com o médico né. Aí eu cheguei lá: "mas como é que você conseguiu?", uma entonação assim, sabe? Agora quando arruma encrenca, eu não prejudico, mas não favoreço também não, porque tem gente que xinga, sai xingando dali, nossa senhora. Eles não esperam nem a gente falar. Eu atendi um que tava sem pagamento desde janeiro, falei com o [chefe] e pedi pra vir hoje. Aí a outra que tava na mesma situação, não sei se tá sem pagamento, ela não esperou nem eu falar, eu só tava transmitindo o que tinha acontecido, ela saiu xingando, deu nem tempo de ajudar ela, porque ela saiu correndo. Saiu correndo, saiu xingando, nem esperou. Eu poderia arrumar uma solução pra ela, como a gente faz com os outros, mas tem uns que já são assim da cabeça.”*

Dessa forma, vemos como a atividade possui sempre uma dimensão dramática, nada é feito de forma mecânica. E essas escolhas, uma vez que são feitas, fazem história, porque criam uma situação inteiramente nova, que não poderia ser predeterminada por nenhuma racionalidade antecedente. Esse conteúdo em penumbra que preenche a atividade não é acessível, não é visível (SCHWARTZ, 2011b).

Falando especificamente sobre as escolhas presentes na atividade, duas servidoras têm o seguinte diálogo durante um dos Encontros Sobre o Trabalho:

*[...] em relação as escolhas, né, eu acho que faz parte, não só do trabalho, do dia a dia da gente, é escolha a gente tá aqui, é escolha a gente..., né. Então não tem, por mais que existam as regras, as leis, as chefias, a gente sempre tem escolha, a gente tem escolhas. Então essa coisa que muita gente fala: “ah, eu tenho que fazer porque não tenho escolha”, eu acho que sempre tem, nem que seja a escolha de você acreditar que você não tem escolha, né, quer dizer, eu acho que a gente sempre tem escolha. A gente teve a escolha de se unir pra fazer a greve, uns tiveram a escolha de aderir a greve, né, passa por tudo isso que a gente passa, e tem a escolha de não aderir a greve. Então a escolha é presente no nosso dia a dia geral, né. Eu tenho a escolha de hoje atender conforme eu preciso atender, como servidora pública federal, com ética, com profissionalismo, tudo isso que eu me comprometo. E eu tenho a escolha de não fazer dessa forma, porque hoje eu não to a fim e vou fazer diferente. Mesmo sob as regras, sob as normas, sob chefia, sob tudo, porque naquele momento de atendimento, sou eu que mando ali, eu to no comando daquilo ali, no sentido do exercício do trabalho, da relação ali, não é chefe que ta atendendo, sou eu, então...*



*Tem a boa vontade também né, porque tem dia que você já tá tão, tão chateada, com tantos problemas, então você recorre também à boa vontade...*

*Mas você tem até a escolha de respirar fundo: “hoje eu vou respirar, hoje eu não vou respirar, se vier, eu vou me estressar e acabou”. Então como a gente escuta aqui, tem muita gente que “ah, eu não to mais a fim de nada, porque já me dediquei já não sei quanto tempo, e não sei o que”, é uma escolha que a pessoa faz, porque ela trabalha e recebe igual a todo mundo, por que que ela não vai mais? Ela não aposentou ainda.*

[...]

*As escolhas geram consequências, né. Você escolhe, mas você tem uma consequência daquilo, então essa consequência vai afetar a sua saúde ou não? Positiva ou negativamente. Eu acho que as vezes a gente nem para pra pensar nisso. A gente faz escolhas sem pensar nas consequências, pensando: “ah, isso aí deixa pra lá”, mas lá na frente vai te impactar de uma forma negativa, né.*

As escolhas não estão presentes somente na forma como lidar com as demandas dos segurados, se encontram presentes também em como se relacionar com os colegas de trabalho, com a chefia, no grau de engajamento com o trabalho, com as lutas coletivas, etc. Os valores estão presentes em todas as dimensões da atividade.

Segundo Schwartz (2011b), a confrontação com as normas antecedentes sempre comporta, de certa forma, uma gestão coletiva. O problema é que esse coletivo nunca está dado, ele varia no tempo e no espaço. É ao renormatizar que vão sendo fabricadas as cristalizações coletivas por onde circulam saberes e normas endógenas, o que resulta em um compartilhamento de valores. É através dessas cristalizações que se criam condições para a eficácia, potência e saúde no trabalho. Porém,

[...] fazer viver cotidianamente tais ligações é um esforço, uma escolha, uma escolha de uso de si a renovar-se sem parar: diálogo de cada um com seu universo de valores, arbitragens repetidas em favor de bens comuns locais, mais ou menos articulados sobre valores sem dimensões, de escala muito mais ampla (SCHWARTZ, 2011b. p. 127).

Como vimos, essa dimensão da atividade não é visível, não podendo ser avaliada e, portanto, não terá uma retribuição monetária, além de poder ser constrangida por uma chefia que a perceba como resistência às prescrições.

Nesse ponto, destaca-se a importância dos Encontros Sobre o Trabalho, que possibilitou aos servidores colocar em debate a sua própria atividade. O quarto Encontro realizado produziu um resultado direto no pagamento das horas de greve, pois durante o Encontro os servidores realizaram um movimento coletivo, debatendo estratégias para a resolução da situação. Mas todos os Encontros foram positivos, no sentido de gerar inquietações e colocar em reflexão aquilo que muitas vezes passa despercebido no dia a dia de trabalho, além de fortale-

cer a compreensão de que espaços de discussão coletiva e movimentos de cooperação são muito potentes.

Uma servidora salienta:

*O negócio é a discussão mesmo, né. A gente trazer essa oportunidade da gente colocar, né, questões que muitas vezes a gente nem para pra refletir, por causa do dia a dia, por causa de um monte de coisa. Eu acho que pelo menos, é, ajuda a gente a refletir, né, e eu acho que toda reflexão é positiva, que ajuda a gente a seguir caminhos, ou a gente a ouvir o outro com uma coisa que você não tinha pensado e a gente pode muito chegar numa, numa direção, ou não, mas a algumas inquietudes Mas as vezes um colega ajuda num processo que você não tinha conseguido.*

Durante os Encontros, os servidores falaram também sobre algumas melhorias da Previdência, como: a fila virtual; não precisar mais realizar processos à mão; o segurado que relativamente possui mais informações sobre a Previdência; e a própria melhora da imagem que a Previdência possui para o público.

Alguns comentários dos servidores apontam nessa direção:

*Tem as dificuldades sim, tem tudo, mas a previdência melhorou muito, a informatização, muita coisa foi melhorando. Hoje até pra conceder benefício no caso, tudo informatizado, é bem mais fácil, tem mais facilidade.*

*[...] a partir do momento em que você... as ferramentas foram mudando, você tinha praticidade em atender, as coisas, assim, ficaram, foi mais relaxando. Entendeu? Aos pouquinhos vai melhorando. Acho que isso contribui muito, muita coisa, então... E outras coisas também, histórias que a gente ouvia também, acho que melhorou né.*

Apesar dessas melhorias, muitos dificuldades ainda se encontram presentes, o que se reflete no alto índice de afastamentos dos servidores por motivo de doenças relacionadas ao trabalho. Por esse motivo, é primordial dar visibilidade às dramáticas e saberes dos trabalhadores. É a partir da compreensão do papel central que possui a atividade, e através dos saberes e escolhas confeccionados nas renormatizações que se criam condições para a construção de normas enriquecidas e instruídas que, por sua vez, refletem sobre a saúde dos trabalhadores e na qualidade do serviço realizado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Grande parte das análises do processo de trabalho em curso na sociedade contemporânea têm dado ênfase ao trabalho abstrato, considerando-o como algo heterodeterminado, e que portanto, para intervir sobre ele, somente as formas que o antecipam devem ser consideradas. Sob este olhar se desenvolvem muitos estudos sobre a relação entre trabalho e saúde. Em sua maioria, estes estudos tomam o trabalhador como passivo diante do contexto de trabalho, não sendo capaz de produzir respostas individuais e coletivas diante das variabilidades com que se defronta.

Ao partir de um outro olhar, esta pesquisa toma o trabalhador como ator de uma contínua transformação social, sendo não só produto, mas também produtor da sociedade. Nenhum ser humano é passivo, como afirma Schwartz (2011b), o tempo todo somos atormentados por debates de normas, sendo impossível escapar disso, de forma que estamos sempre diante da obrigação de escolher, de nos situar em um mundo de valores. E nos ambientes de trabalho isso não seria diferente.

Não coube aqui fazer uma denúncia acerca de um modelo de gestão do trabalho, muito menos de simplificar as relações entre trabalho e saúde, como se houvesse uma relação causal simples entre as atividades de trabalho e a saúde dos trabalhadores. O que se buscou na pesquisa foi dar lugar à atividade, esta dimensão universal da vida humana, e às dramáticas e saberes de seus protagonistas.

Como pudemos observar, as normas antecedentes possuem a sua importância, uma parte delas se constituíram como um patrimônio coletivo, e sem elas não há trabalho. Portanto, não é possível uma visão unilateral, tomando toda norma, toda prescrição como constrangedora ao potencial criativo do trabalhador. A questão é outra. Trata-se de reconhecer que toda norma antecedente possui seus limites. Trata-se também de dar visibilidade aos saberes e às escolhas dos trabalhadores que produzem as renormatizações, e assim, buscar condições para a construção de normas enriquecidas e instruídas.

Como acompanhamos ao longo de todo o texto, as relações entre trabalho e saúde são complexas e envolvem diversos fatores, assim como cada contexto de trabalho possui suas especificações. O que torna necessário conhecer de perto as situações reais de trabalho, incluir os trabalhadores nesse processo, e colocar problema concretos, para que se possa intervir sobre esse trabalho, desenvolvendo coletivamente possíveis soluções. É preciso reconhecer também que nenhuma teoria dá conta de compreender toda a complexidade do trabalho, uma

vez que nenhuma realidade é fixa, e cada situação de trabalho é nova. Portanto, nenhum estudo será capaz de esgotar o tema, sendo necessário sempre novas pesquisas para que se possa ampliar o debate.

A discussão acerca da Previdência Social é muito mais ampla e envolve diversos fatores que, devido ao recorte desta monografia, não foram abordados. Esta pesquisa buscou contribuir para este debate, introduzindo o ponto de vista da atividade, e associando os trabalhadores em um processo de análise do trabalho com o objetivo de contribuir para o seu desenvolvimento individual e enquanto coletivo.

Durante a pesquisa foi colocado pelos servidores em diversos momentos, a falta que sentem de espaços coletivos de debate, pois entendem que assim poderiam potencializar seu trabalho, discutindo e produzindo estratégias para lidar com os problemas com que se defrontam, principalmente diante da precarização das condições e da organização do trabalho. Com a realização da pesquisa, e especialmente com a realização dos Encontros Sobre o Trabalho, possibilitou-se a construção desse espaço, resgatando o potencial da cooperação, contribuindo para a implementação de práticas construídas com base no saber fazer dos servidores, na sua engenhosidade.

Ao se compreender o trabalho enquanto um campo de debates de valores, em que a dialética é feita pela gestão coletiva e cotidiana do trabalho, assume-se que para alcançar os objetivos quantitativos do polo mercantil, a dimensão não quantificável da atividade deve ser considerada. A tensão entre valores mercantis e valores não dimensionáveis, que permeia toda a vida social, se encontra presente em cada pequena escolha de um trabalhador em suas atividades cotidianas. Da mesma forma, essas pequenas escolhas, mesmo que no nível do infinitesimal, produzem ecos na vida social.

Para que essa dialética seja produtiva, os trabalhadores necessitam de ferramentas que lhes permitam ampliar a aquisição de meios para gerir as situações laborais, assim como para a transformação do trabalho, no que se refere a seu conteúdo, organização e condições de realização, visando a preservação e promoção de sua saúde. Daí a importância de abrir espaços para a reflexão sobre a saúde e subjetividade do trabalhador, buscando o aprofundamento de pesquisas e estudos na área, dando voz ao coletivo, possibilitando relações de trabalho mais saudáveis e o respeito ao trabalhador. Assim, contribuindo também na preservação do bem comum.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATHAYDE, M.; BRITO, J. Ergologia e clínica do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Org.). *Clinicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas, 2011. p. 258-281.

BARROS-DUARTE, C., & CUNHA, L. INSAT – Inquérito Saúde e Trabalho: Outras questões, novas relações. *Revista Laboreal*, 6(2), 2010. p. 19-26.

BARROS-DUARTE, C., CUNHA, L., & LACOMBLEZ, M. INSAT – Uma proposta metodológica para análise dos efeitos das condições de trabalho sobre a saúde. *Revista Laboreal*, 3(2), 2007. p. 54-62.

CANGUILHEM, G. *O Normal e o Patológico*. Rio de Janeiro: Ed. Forense Universitária, 1990.

CLOT, Y. A Psicologia do Trabalho na França e a perspectiva da clínica da atividade. *Fractal: Revista de Psicologia*. 22 (1), 2010. p. 207-234.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, n. 54, vol. 14, Abril-Maio-Junho, 1986.

DURRIVE, L.; JACQUES, A. M. O formador ergológico ou “Ergoformador”: uma introdução à ergoformação. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 295-307.

DURRIVE, L. SCHWARTZ, Y. Revisões temáticas: glossário da Ergologia. *Revista Laboreal*, v. 4, n. 1, p. 23-28, 2008.

GUÉRIN, F. et al. *Compreender o Trabalho para Transformá-lo*. São Paulo: Ed. Edgard Blücher Ltda, 2001.

JORGE, L. (2010). *O novo modelo de gestão do INSS e os resultados na gerência executiva em Porto Alegre*. Trabalho de conclusão de curso de especialização, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

SCHWARTZ, Y. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 19, n. 65, p. 101-140, dez. 1998.

SCHWARTZ, Y. A comunidade ampliada e o regime de produção de saberes. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, n.7, jul./dez. 2000.

SCHWARTZ, Y. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010. p. 37-46.

SCHWARTZ, Y. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. *Trab. Educ. Saúde*, v. 9, p. 19-45, 2011a.

SCHWARTZ, Y. Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, P. e SOBOLL, L. *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo. Atlas, 2011b.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. O homem, o mercado e a cidade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010a. p. 247-273.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. Trabalho e Ergologia. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010b. p. 25-36.

SCHWARTZ, Y.; DUC, M.; DURRIVE, L. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). *Trabalho & Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010c. p. 189-204.

SIQUEIRA, M; MENDES, A. Gestão de pessoas no setor público e a redução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 60, n. 3, p 241-250, jul./set., 2009.

SOUZA, A.; GOMES, L.; BRITO, J.; OLIVEIRA, S.; GUTERRES, F. *INSATS-BR: Inquérito de Saúde e Trabalho em Serviço – Modelo adaptado no Brasil*. Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP) da Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2009.

TRAEVEL, E. *O ser e o servir nas teias da (des) estabilidade: análise psicodinâmica das vivências de servidores públicos de uma gerência regional do INSS diante dos novos modelos de gestão*. Tese de doutorado. Programa de Pós-graduação em Psicologia Social do Instituto de Psicologia Social da UFRS, 2014.

WISNER, A. *A Inteligência no Trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo: FUNDACENTRO, 1994