

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

Presidenta da República Dilma Vana Rousseff
Ministro da Educação Fernando Haddad



Fundação Universidade de Brasília
Conselho Diretor

Presidente José Geraldo de Sousa Junior
Titulares João Claudio Todorov
Jacques Rocha Velloso

Suplente Reinhardt Adolfo Fuck



Universidade de Brasília

Reitor José Geraldo de Sousa Junior
Vice-Reitor João Batista de Sousa
Decana de Ensino de Graduação Márcia Abrahão Moura
Decano de Administração e Finanças Pedro Murrieta Santos Neto
Decana de Pesquisa e Pós-Graduação Denise Bomtempo Birche de Carvalho
Decano de Extensão Oviromar Flores
Decano de Assuntos Comunitários Eduardo Raupp de Vargas
Decana de Gestão de Pessoas Gilca Ribeiro Starling Diniz
Decano de Planejamento e Orçamento Paulo Eduardo Nunes de Moura Rocha
Diretor de Planejamento Hélio Marcos Neiva
Diretor da FACE Tomás de Aquino Guimarães
Secretária Executiva de Comunicação da SECOM Ana Beatriz Magno



Editora Universidade de Brasília

Diretora Lúcia Helena Cavaşin Zabotto Pulino
Conselho editorial Angélica Madeira
Deborah Silva Santos
Denise Imbroisi
José Carlos Córdova Coutinho
Lúcia Helena Cavaşin Zabotto Pulino - *Pres.*
Roberto Armando Ramos de Aguiar
Sely Maria de Souza Costa

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

César Augusto Tibúrcio Silva

Nair Aguiar-Miranda

(Organizadores)



Universidade de Brasília

Editora Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade,
Ciência da Informação e Documentação (Face)

2011

	· <i>Equipe editorial</i>
Editoras de publicações	· Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica	· Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão	· Ramiro Galas Pedrosa
Normalização	· Welma Pereira Batista
Revisão	· Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas	· Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos	· Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico	· Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica	· Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

· Copyright © 2011 by
· Editora Universidade de Brasília

· Impresso no Brasil
· Direitos exclusivos para esta edição:
· Editora Universidade de Brasília
· SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
· 2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
· Telefone: (61) 3035-4200
· Fax (61) 3035-4230
· Site: www.editora.unb.br
· E-mail: contato@editora.unb.br

· Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação
· poderá ser armazenada ou reproduzida por qualquer meio sem a
· autorização por escrito da Editora.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto
 Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. _
 Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.
 2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1286-1 (v. 1)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

Sumário

Prefácio.....	11
<i>José Geraldo de Sousa Júnior – Reitor da UnB</i>	
Apresentação.....	15
<i>Gileno Marcelino – Diretor da Face (2001-2004)</i>	
Preâmbulo.....	19
<i>Prof. Eduardo Tadeu Vieira – Secretário de Planejamento</i>	
Educação continuada dos servidores da UnB.....	23
<i>Afonso de Souza – Diretor de Recursos Humanos</i>	
Corpo docente.....	25
Introdução.....	31
<i>César Augusto Tibúrcio Silva – Diretor da Face</i>	
Parte I Gestão de Pessoas.....	39
Qualidade de vida no trabalho para os servidores técnicos administrativos da UnB.....	41
<i>Luzia Alves dos Santos</i>	

Necessidades, dificuldades e expectativas do servidor técnico administrativo para o acesso ao nível superior da Universidade de Brasília.....	61
<i>Eliana Ramos de Sousa</i>	
Sufrimento humano no trabalho: uma análise em uma Instituição de Ensino Superior.....	83
<i>Raimunda dos Navegantes Santos Côrrea</i>	
<i>Waldete Reis de Figueiredo</i>	
A percepção do trabalho por servidores técnico administrativos da área acadêmica da Universidade de Brasília.....	103
<i>Adalva Alcoforado Lacerda</i>	
<i>Carlos Vieira Mota</i>	
Efetividade do processo de gestão de desempenho na Universidade de Brasília.....	135
<i>Morgana Rodrigues Ribeiro</i>	
<i>Márcia de Albuquerque Rosalvos Domingues</i>	
Acidentes de trabalho na Universidade de Brasília: causas e consequências.....	171
<i>Cristiano Smidt</i>	
<i>Roberto de Azevedo Dantas</i>	
Competências profissionais relevantes aos gerentes que atuam na área de recursos humanos da Fundação Universidade de Brasília.....	187
<i>Ereni Gontijo de Lima</i>	
<i>Eurides Araujo Costa Pessoa</i>	
Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....	215
<i>Célia Regina Silva</i>	
<i>Lina Akyio Nemoto Yamaguti</i>	

Parte II | Gestão de Processos.....235

Contratos, convênios e parcerias da FUB: competências
necessárias para a formulação e aprovação de processos.....237

Júlio César Versiani Teixeira

Maria da Glória Fernandes Reis

Compras governamentais: uma análise das causas da morosidade
dos processos de compras no âmbito da FUB.....263

Eudes de Queiroz e Silva

Renan Mendes Rocha

Aspectos da manutenção dos equipamentos científicos da
Universidade de Brasília.....287

Francisco Assis Lima

João Carlos Nogueira Castilho

Parte III | Gestão Contábil, Orçamentária, Financeira e de Custos....313

Geração e administração de recursos
financeiros em Ifes: proposta de Secretaria de Projetos
e Empreendimentos.....315

Viviane Vieira Coutinho Sabino

Fernando Soares dos Santos

Proposta de adoção de medidas para a redução de custos
em uma Secretaria de Unidade Acadêmica.....339

Eliésio Alcântara Lima

Angela Maria Rogério de Miranda Pontes

Proposta de atividades/tarefas para apuração do custo
de uma unidade acadêmica pelo Sistema ABC.....359

Marcos de Freitas Santos

Parte IV | Gestão Acadêmica.....373

Resistências na implementação de políticas de ensino de graduação na UnB: o caso da implementação da orientação acadêmica – Resolução nº 041/2004 do Cepe.....375

Jurandir Rodrigues de Souza

A evasão no curso de Química da UnB: o que mudou após 1997?.....403

Elizabeth Oliveira Santos

Vanderlei Crisóstomo Valverde

Parte V | Gestão da Comunicação, da Imagem Institucional e da Responsabilidade Social.....431

Usabilidade da intranet como instrumento de comunicação interna: o caso da Biblioteca Central da Universidade de Brasília.....433

Clarimar Almeida Valle

Maria José Moreira Serra da Silva

Avaliação do grau de satisfação da qualidade de atendimento médico-hospitalar do cliente do Hospital Universitário de Brasília (HUB).....473

Isabela Pereira Rodrigues

Vanessa Conceição Rocha Araújo de Menezes

Necessidade de um código de ética para as universidades – cidadania, moralidade e servidor – a UnB e uma breve abordagem comparativa com três instituições de ensino superior.....495

Ionete Eunice de Araújo

Heverson Cid Oliveira

Corpo Docente

Professor César Augusto Tibúrcio Silva. Coordena o curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. É bolsista de produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. Possui graduação em Administração pela Universidade de Brasília (1983) e graduação em Contabilidade pela Unieuro (2006), mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (1988) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1996). Atualmente é professor titular da UnB, atuando no mestrado e no doutorado de Contabilidade. É diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da UnB. Possui livros, artigos e trabalhos em congressos nos seguintes temas: mensuração contábil, finanças de empresas, demonstrações contábeis, avaliação de empresas e custos no setor público. Ministrou a disciplina Gestão Financeira Aplicada no Curso de Desenvolvimento Gerencial.

Professor Gileno Fernandes Marcelino. É professor associado da Universidade de Brasília e professor visitante da Northwestern University, tem graduação em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV. Mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. É pós-doutor pela J. L. Kellogg Graduate School of Management – Northwestern University (Chicago, Illinois, EUA). Possui também trinta anos de experiência como professor

e pesquisador nos campos de administração pública e empresas, gestão de ciência e tecnologia e gestão da cultura e 25 anos de experiência como consultor e instrutor de planejamento estratégico facilitando seminários e *workshops* e coordenando mais de sessenta processos de planejamento estratégico. Ministrou a disciplina Planejamento, Administração e Gestão no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Catarina Cecília Odélius. Possui graduação em Administração de Empresas – Faculdades Metropolitanas Unidas (1982), mestrado em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (2002). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de gestão de pessoas e psicologia do trabalho, tendo implementado políticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas de diferentes portes e desenvolvido, mais recentemente, pesquisas a respeito de aspectos que influenciam as políticas e as práticas de gestão de pessoas, em especial: competências, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente participa de grupos de pesquisa focados em aprendizagem em organizações, inovações e redes sociais. Ministrou a disciplina Gestão de Pessoas no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Fátima Bruno de Faria. É bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978), graduada em Formação em Psicólogo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1979), mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1996) e doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004). É professora adjunta na Universidade de Brasília, no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em cursos de especialização, de mestrado e de doutorado. Coordenadora do curso de graduação (diurno) no Departamento de Administração da Face/UnB. Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas (UnB/PPGA – turmas 1 e 3). Coordena grupo de pesquisa sobre criatividade e inovação nas organizações. Experiência como coordenadora acadêmica do

Centro de Educação a Distância (Cead/UnB). Tem publicações relacionadas aos seguintes temas: criatividade e inovação nas organizações, metodologia de pesquisa, gestão de pessoas por competências. Ministrou a disciplina Métodos de Pesquisa em Organizações no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Loussia Penha Musse Felix. Ministrou a disciplina Direito Aplicado ao Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Graduou-se em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis (1982), tem mestrado em Ciências Jurídicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1988) e doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (1997). É professora da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, nível adjunto – (ingresso em agosto de 1995), tendo coordenado a graduação entre 1997 e 1999. Suas áreas de interesse acadêmico mais diretas são teoria geral do direito, direitos humanos, ensino jurídico, educação em direito, teoria crítica do direito, estrutura, avaliação e reforma do ensino superior. É coordenadora latino-americana na área de Direito do Projeto Alfa-Tuning (Comissão Europeia). Participa desde 1991 de diversas comissões da OAB e do MEC destinadas a formular, a implementar e a fomentar políticas de avaliação e qualificação do ensino jurídico no Brasil (níveis de graduação e pós-graduação).

Professor James Giacomoni. Ministrou a disciplina Contabilidade Pública no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1967) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992). Atualmente é professor da Universidade de Brasília e consultor do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Tem experiência na área da administração pública, com ênfase em gestão e finanças governamentais, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria orçamentária, gestão governamental, planejamento governamental, plano plurianual, lei de responsabilidade fiscal, orçamento-programa e controle e avaliação da gestão governamental.

Professor Mamede Said Maia Filho. Ministrou a disciplina Direito Administrativo Aplicado no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Direito pela Universidade de Brasília (1985) e mestrado em Direito pela mesma instituição (2002). É professor assistente da Universidade de Brasília e coordenador do seu Núcleo de Prática Jurídica. Tem experiência na área de direito público, com ênfase em direito constitucional e direito administrativo, e atua em inúmeros atividades de extensão. Trabalha com educação a distância e é atualmente o coordenador do Curso de Especialização a Distância em Direito Processual Tributário que o Centro de Educação a Distância (Cead/UnB) desenvolve em parceria com a Esaf. Coordena ainda o curso de Especialização em Direito Constitucional Eleitoral que a Faculdade de Direito da UnB desenvolve juntamente com a Escola Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal.

Professor Marcelo Aida. Contador pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração pelo PPGA. Trabalha com contabilidade pública. Foi professor da disciplina de Contabilidade Pública, em conjunto com o professor James Giacomoni.

Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (1994), especialização em Comércio e Finanças Internacionais pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1995), mestrado em Administração pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1998) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP (2004). Atualmente é professor adjunto da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estudos organizacionais. Ministrou a disciplina Trabalho, Gestão e Subjetividade no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Miramar Ramos Maia Vargas. É doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004); mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1997); especialista em Educação

a Distância pela Universidade Católica de Brasília (2000); administradora pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1981); professora colaboradora da Universidade de Brasília no Programa de Pós-Graduação em Administração; professora da FGV e do Iesb. Coordenadora da pós-graduação em Educação Fiscal e Cidadania da Esaf. Possui trabalhos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de administração e de psicologia social e do trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: educação a distância; universidade corporativa; comportamento organizacional. Ministrou a disciplina Comportamento Organizacional no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Marisa Cardoso Trindade. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal Fluminense (1978), mestrado em Educação pela Universidade de Brasília (1993) e doutorado em Sciences de l'Education – Universite de Caen (2004). É técnica em assuntos educacionais da Universidade de Brasília, onde exerceu a função de coordenadora de desenvolvimento humano. Foi coordenadora do curso de Formação e Desenvolvimento Gerencial oferecido pela SRH/UnB aos gerentes da instituição. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em tópicos específicos de educação superior, atuando principalmente nos seguintes temas: educação brasileira; democracia e gestão universitária; política, planejamento e decisão na gestão da educação; administração universitária. Ministrou a disciplina Introdução à Gestão do Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Parte I - Gestão de Pessoas



Sofrimento humano no trabalho: uma análise em uma Instituição de Ensino Superior

*Raimunda dos Navegantes Santos Côrrea
Waldete Reis de Figueiredo*

Introdução

No Brasil, as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) têm atravessado, nos últimos anos, períodos difíceis que exigiram urgentes adequações administrativas e estruturais. Inúmeros funcionários e docentes aposentaram-se ou mudaram de emprego, e isso repercutiu na relação de trabalho dos que permaneceram, acarretando insatisfação quanto ao ambiente de trabalho e influenciando, negativamente, sua saúde física e mental.

A gestão dos recursos humanos nas universidades públicas apresenta problemas complexos que não se restringem apenas a aspectos administrativos, incluem também aspectos histórico-culturais que se refletem no comportamento dos recursos humanos. Junta-se a isso a inserção das universidades no mundo burocrático, considerado bastante restritivo e mesmo retrógrado pelos meios universitários mais avançados. Assim, o tema requer estudos, experiências inovadoras e pesquisa contínua.

Com base em observações feitas durante a convivência de vários anos como servidoras de cargo técnico administrativo, as autoras deste estudo verificaram que, mesmo com as políticas e as práticas adotadas nos últimos anos pela Secretaria de Recursos Humanos da UnB (SRH), é questionável como as práticas de gestão adotadas para aperfeiçoar a produção de serviços afetaram o trabalhador técnico administrativo e o acadêmico, no que se refere à diminuição do sofrimento no trabalho.

A partir desse questionamento, verificou-se a necessidade de investigar a vivência de sofrimento no trabalho desses servidores, tanto na área administrativa como na acadêmica, e a percepção do comportamento desses servidores em relação à instituição.

Como o servidor técnico administrativo do quadro de pessoal permanente da UnB tem vivenciado o sofrimento no trabalho? Como estabelecer os critérios para compreender o mundo do trabalho e verificar e analisar as causas de sofrimento nas IES públicas?

Responder a algumas dessas questões sobre o sofrimento no ambiente de trabalho da UnB e sensibilizar as autoridades responsáveis pelo sofrimento vivenciado pelos servidores técnico administrativos pode, até mesmo, conduzir à reflexão e à tomada de decisão diferenciadas das adotadas até a atualidade com relação às políticas de gestão de pessoas.

Sofrimento no trabalho

As instituições buscam o aumento da produtividade com competitividade e inovação por meio de processos de trabalho, de instrumentos e de técnica para maior desenvolvimento. Trata-se de imposição do mundo moderno, em que as transformações constantes, o volume e a simultaneidade das informações alteram as relações produtivas e comerciais, de modo que, para sobreviver, as organizações precisam adaptar-se. Nesse cenário, as pessoas passam a ser consideradas, com base nos resultados tangíveis, dispensáveis.

Na Declaração Universal dos Direitos Humanos, da Organização das Nações Unidas (ONU), o direito ao trabalho é fundamental para todos e passa a ser considerado parte constituinte do desenvolvimento universal e individual e, dessa forma, contribui para o bem-estar físico e mental e satisfaz o desejo humano de ser produtivo da e para a sociedade, e além de dar objetivo à vida e fortalecer a autoestima.

Assim como a iniciativa privada, a administração pública também é influenciada pelas mudanças no mundo do trabalho. A sociedade passou a ser mais exigente e a demandar serviços de maior qualidade em menor

período de tempo. No serviço público, verificam-se práticas empresariais como exigência de criatividade, de flexibilização, de agilidade, de inovação, dentre outras, que podem gerar situações de sofrimento para o trabalhador.

O sofrimento humano no trabalho é real, e suas causas são as mais variadas, em função da natureza do trabalho, dos métodos e das técnicas empregados, do processo de gestão, entre outros, que vêm a interferir no clima organizacional e, conseqüentemente, na produtividade.

Se um dos maiores fatores de sofrimento podia ser atribuído a questões como a inadequação do espaço físico, que obrigava o indivíduo a atuar em condições que afetavam sua saúde física, mais recentemente, embora tais condições ainda existam, a pressão psicológica gerada pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho impõe novas formas de organização que originam o sofrimento sob outros aspectos.

Para Ferreira e Mendes (2003), a vivência de sofrimento instala-se quando a realidade não oferece as possibilidades de gratificação das necessidades dos trabalhadores. A fim de modificar a situação de sofrimento no trabalho, é necessário uma margem de liberdade oferecida ao trabalhador para ajustar suas necessidades pessoais às situações de trabalho, como, por exemplo, espaço para discussão, participação, cooperação e solidariedade dos trabalhadores e, especialmente, crença nas mudanças e nas suas contribuições efetivas para as modificações das situações cotidianas do trabalho, estas geradoras de sofrimento.

Ao longo do século XX, aumentou a complexidade das relações de trabalho, o que fez com que as organizações passassem a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Separar o trabalho da existência pessoal é difícil, pois os indivíduos dependem das organizações para atingir seus objetivos. Essas organizações não existiriam sem as pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos e metas globais e estratégicas (CHIAVENATO, 2004).

Históricos do tema

Para Wiczynski (2001), o tema sofrimento humano teve como precursor a disciplina Psicopatologia do Trabalho. Nos anos 1950, nessa disciplina realizaram-se pesquisas relacionadas às perturbações psíquicas ocasionadas pelo trabalho, utilizando-se entrevistas individuais feitas com portadores de doenças mentais. Atualmente, na Psicopatologia do Trabalho procura-se entender como os trabalhadores, em sua maioria, conseguem manter equilíbrio o psíquico e manter-se na normalidade.

O estudo de Wiczynski afirma que apenas nos anos 1980 a Psicopatologia do Trabalho muda seu enfoque de análise, ao perceber o sofrimento na relação psíquica com o trabalho, o que comprova que alguns transtornos são decorrentes da organização do trabalho.

Atividade produtiva e sofrimento

Segundo Dejours (1992), após o ano de 1968, houve uma aceleração desigual das forças produtivas, das ciências, das técnicas e das máquinas, que junto às novas condições de trabalho, ajudou no aparecimento de sofrimentos na vida dos trabalhadores.

Este autor também enfatiza que o sofrimento humano nas organizações tem suas raízes na sociedade de consumo, pois os trabalhadores perderam a confiança na capacidade de a sociedade industrial proporcionar felicidade e o acesso fácil aos bens de consumo.

Wiczynski (2001) afirma que o sofrimento vivenciado pelos trabalhadores em decorrência da organização do trabalho, ou seja, a divisão do trabalho, os conteúdos das tarefas a serem desenvolvidas, o sistema hierárquico, as relações de poder e de comando, os objetivos e as metas da organização, etc. pode ter repercussões sobre a saúde dos trabalhadores.

Por sua vez, Dejours (1992, p. 120) defende que a organização do trabalho é indubitavelmente a causa de certas descompensações no quadro clínico do trabalhador. Para ele, a não adaptabilidade dos trabalhadores às

pressões do cotidiano de trabalho podem resultar em alta rotatividade de funcionários e número elevado de faltas ao trabalho. Como o sofrimento mental e a fadiga são proibidos de se manifestarem numa fábrica, o funcionário acaba por cair nas mãos do médico, pois somente a doença é admitida.

Essa é a situação limite da atual organização do trabalho: o sofrimento mental somente é percebido quando chega ao último estágio de evolução. A doença mental faz com que os trabalhadores desenvolvam mecanismos de defesa para enfrentar dificuldades, que se expressam, especialmente, em defesas coletivas e ideologias defensivas. Essas estratégias representam, antes de tudo, o estado de medo e de alerta no qual estão inseridos os trabalhadores. Relacionada intrinsecamente a esse medo está a pressão sobre os trabalhadores para adaptarem-se o mais rápido possível às novas formas de produção. Mas a esse processo resultam também da personalidade dos indivíduos adquirida muito antes de sua entrada no processo produtivo.

As relações de trabalho entre colegas e com as chefias podem ser agradáveis, desagradáveis, suportáveis ou insuportáveis. Essas relações são fonte de ansiedade, angústia, companheirismo, lealdade, dentre outros sentimentos, e estão inseridas na condição da produção, pois o trabalho, além de seu caráter utilitário, representa uma forma de o trabalhador afirmar sua identidade ao inserir suas características individuais quando da realização de suas tarefas.

Ainda segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2005), algumas das principais causas do sofrimento no trabalho são: a) medo da incompetência; b) pressão para trabalhar mal; e c) falta de reconhecimento. Muitas vezes, o indivíduo estabelece estratégias defensivas que podem torná-lo insensível ao que o faz sofrer. Dessa forma, ele faz com que o sofrimento se torne tolerável para manter seu equilíbrio psíquico.

Efeitos do sofrimento no trabalho

Segundo Wiczyński (2001), o trabalhador que estiver envolvido em estado de repressão psíquica tende a não conseguir desenvolver um

papel ativo na economia. Esse estado também afeta suas relações sociais, com a família e com os amigos. A tendência do trabalhador ao vivenciar essa repressão psíquica é afastar-se de todas as pessoas com quem mantém vínculo pessoal, preferindo viver na solidão, pois o contato com sua família e seus amigos tornará-se, frequentemente, insuportável.

Para a autora, quando em uma empresa existem várias maneiras de gerir o trabalho e essa gestão é feita por diversas equipes, que são organizadas hierarquicamente e adotam o sistema de produção pautado no taylorismo, em que há distinção entre o trabalho de base/operacional e o trabalho reflexivo/pensado, ocorre a não articulação desses dois extremos gera dificuldades de relacionamento entre os funcionários, fraudes, controle de informações e desconfianças. Isso provocará a desorganização do sistema produtivo e, conseqüentemente, a baixa produtividade, além de a instituição correr o risco de suas atividades serem desenvolvidas com alto índice de erros, o que põe em dúvida sua confiabilidade.

Mas a saúde dos trabalhadores, no que concerne ao sofrimento no trabalho, somente se torna preocupação para as instituições quando há interferência na sua produtividade e na sua eficácia.

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (2005, p. 169), uma das maneiras de se trabalhar o sofrimento nas organizações é proporcionar o “espaço das palavras”. É por meio desse espaço que o trabalhador consegue conhecer sua verdadeira tarefa, que antes estava parcialmente escondida pelo sofrimento e pelas defesas contra ele. Assim que se institui o “espaço das palavras”, ocorrem transformações nos comportamentos individuais.

Relações de trabalho em uma organização pública

O servidor público, especificamente da esfera do ensino público federal, está sujeito a vários fatores que podem levar a algum tipo de sofrimento no trabalho, em parte devido aos baixos salários praticados e à imagem de ineficiência alardeada pelos dirigentes, especialmente por ocasião da implantação da reforma do Estado na década de 1990.

Para entender as relações de trabalho no contexto da administração pública, é necessário tornar as reformas ocorridas decorrentes das mudanças nacionais, que trouxeram impactos nas relações nas instituições públicas e também nos aspectos que caracterizam o trabalho do servidor público.

A administração pública no Brasil passou por três grandes reformas na tentativa da reestruturação e modernização do Estado. A primeira, em 1938, era orientada segundo as regras da burocracia weberiana; a segunda, efetuada pelo então ministro Hélio Beltrão, foi marcada pela edição do Decreto-Lei nº 200, de 1967. Ambas foram idealizadas e implementadas sem debate com a sociedade, em um contexto de ditadura política (DE PAULA, 2005).

A terceira tentativa mais aprofundada de reestruturação do Estado foi iniciada em 1995, e era direcionada ao atendimento dos seus cidadãos, ao considerar que as instituições públicas devem ser eficientes e eficazes e que o debate entre Estado e sociedade deve ser incrementado (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Ao tratar da administração pública, é necessário definir servidor público. A partir da Constituição Federal de 1988, o termo correto passou a ser servidor público civil, e com a Emenda Constitucional nº 19, simplesmente servidor público. No entanto, ambos os termos continuam a ser utilizados, bem como outros, sem que se faça a clara diferença entre funcionário público e servidor público. De concursado a prestador de serviços em uma organização pública, passando pelas funções de cargo de confiança, juiz, escrivão de fórum, ministro, auxiliar técnico administrativo, servente, entre outros, todos podem ser considerados servidores públicos.

Aspectos da Universidade de Brasília (UnB)

A UnB foi criada em 15 de dezembro de 1961, com a denominação de Fundação Universidade de Brasília, com o objetivo de criar a universidade, constituída um mês depois, por meio do Decreto nº 500,

de 15 de janeiro de 1962. A iniciativa seguia o modelo norte-americano fundacional, com departamentos em vez de cátedras.

Nessa nova instituição, adotou-se o sistema instituto/faculdade/unidades complementares. Os departamentos passaram a ser a unidade didática básica, em substituição à cátedra vitalícia. Essa estrutura evitava, por princípio, a duplicação de meios e de recursos destinados ao ensino e à pesquisa (MORHY, 2004, p. 30).

Segundo Morhy (2004), as universidades possuem características totalmente diferentes de qualquer outra organização, e cada uma delas tem sua missão, e a da UnB é:

Produzir, aplicar, preservar e difundir ideias e conhecimentos, pesquisar, propor soluções e abrir caminhos para a sociedade, atuando como um centro dinâmico de progresso e desenvolvimento regional, nacional e internacional, comprometido com a formação profissional de alta qualificação de cidadãos éticos, socialmente responsáveis e com visão à frente do seu tempo (PDI, 2005).

A UnB, em 2005, contava com um total de 2.367 servidores técnicos administrativos do quadro da FUB, com 2.569 terceirizados e com um corpo docente de 1.648 professores.

Este estudo é oriundo da experiência das autoras como técnico administrativas na UnB e tem como fundamentação teórica a bibliografia disponível dos autores, que, nos últimos anos, têm estudado a questão do sofrimento no trabalho.

Para esta pesquisa foi efetuada uma coleta de dados com dez servidores técnicos administrativos que atuam nas áreas acadêmica e administrativa, escolhidos aleatoriamente, conforme a Tabela 1. Eles responderam ao questionário com perguntas semiestruturadas, que foi aplicado a partir

de roteiro organizado, no ambiente de trabalho, em local previamente marcado, de acordo com a conveniência do entrevistado.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados – quadro sintético

Entrevistado	Cargo	Área de atuação	Formação	Sexo	Idade	Na FUB
1	Nível médio	Administrativa	Superior	M	49	30 anos
2	Nível médio	Administrativa	Superior	M	38	8 anos
3	Nível médio	Administrativa	Nível médio	F	51	26 anos
4	Nível médio	Administrativa	Nível médio	F	39	12 anos
5	Nível médio	Administrativa	Superior	F	42	24 anos
6	Nível médio	Acadêmica	Superior	F	50	28 anos
7	Nível médio	Acadêmica	Superior	M	31	25 anos
8	Nível médio	Acadêmica	Nível médio	M	46	25 anos
9	Nível superior	Acadêmica	Nível médio	M	48	28 anos
10	Nível superior	Acadêmica	Superior	F	40	28 anos

Fonte: dados da pesquisa

Todas as entrevistas foram realizadas com o consentimento das chefias imediatas. A seguir, efetuou-se a análise do conteúdo das informações obtidas, seguindo a linha da pesquisa que obedecesse à conexão com o referencial teórico seguido no trabalho, as reações sociais na organização e o sofrimento e as estratégias de defesa.

Os entrevistados responderam a questões subjetivas, ou seja, questionários qualitativos referentes à relação de trabalho indivíduo-organização, com o objetivo de verificar o sofrimento no trabalho, entre os dias 7 e 10 de julho de 2006.

Sobre os resultados encontrados

Os resultados obtidos nas entrevistas qualitativas individuais, com servidores ocupantes de cargos de nível médio e superior da FUB/UnB, refletem percepções sobre as causas do sofrimento humano no trabalho, estas em relação ao referencial teórico sobre o tema.

Para facilitar a compreensão, optou-se por apresentar esta seção por itens separados, de cada um dos entrevistados, e considerar as variáveis focadas pelo roteiro: o sofrimento no trabalho, as causas desse sofrimento segundo sua percepção, as relações sociais desenvolvidas no ambiente de trabalho e as estratégias de enfrentamento.

Significado de trabalho

Foi verificado que o trabalho é de suma importância na vida dos entrevistados, tanto como realização pessoal ou algo que dá sentido à vida como também para atender às necessidades materiais e de independência, conforme demonstrado a seguir:

- “[...] Trabalho representa a vida, pois sem ele estaria perdido [...]” (Entrevistado 1).
- “[...] Sobrevivência e sentido na vida [...]” (Entrevistado 2).
- “[...]Primeiro é uma realização, é sobrevivência financeira, minha independência, experiência de vida [...]” (Entrevistado 3).
- “[...]Trabalho é uma realização pessoal, sobrevivência financeira, independência e um aprendizado [...]” (Entrevistado 4).
- “[...] Trabalho significa um propósito de vida [...]” (Entrevistado 5)”.
• “[...]Trabalho significa meu ganha-pão, meu amadurecimento junto com colegas muito importantes na minha vida [...]” (Entrevistado 6).
- “[...] Trabalho é uma autorrealização, meu ganha-pão, é tudo de bom na minha vida, quando comparo com os desempregados no Brasil [...]” (Entrevistado 7).

- “[...] É o meio de sobrevivência, meu ganha-pão, é o que dá sentido à vida [...]” (Entrevistado 8).
- “[...] É meio de sobrevivência [...]” (Entrevistado 10).
- “[...] Foi o que escolhi para mim, ser servidor público, portanto aprendi a gostar do que faço, é o meu ganha-pão [...]” (Entrevistado 9).

Os entrevistados revelaram que o trabalho dá sentido à vida e que é a razão fundamental de sobrevivência; por essa razão, continuam trabalhando. Apenas um entrevistado apresentou certa neutralidade em relação ao trabalho na organização pública, mas que o mantém como meio de sobrevivência.

Causas de sofrimento no trabalho

Os entrevistados também declararam passar por algum tipo de sofrimento, desde relacionamento social, falta de ferramentas para execução das tarefas, pressão para trabalhar mal, falta de reconhecimento e, até, medo da incompetência. Incluem-se nessas declarações as três principais causas de sofrimento, segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2005).

Verifica-se ainda, conforme Ferreira e Mendes (2003), o valor do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), que é formado por três dimensões – organização do trabalho, condições de trabalho e relações sociais de trabalho –, observadas também como causa de sofrimento, de acordo com os entrevistados, conforme relacionado a seguir. Ressalta-se que, segundo os autores, as relações entre as três dimensões são interdependentes e articuladas podendo uma delas predominar, conforme se pode observar:

- “[...] Incompreensão por parte de alguns colegas [...]” (Entrevistado 8).
- “[...] É a questão política que existe aqui dentro, uns trabalham em detrimento dos que bajulam [...]” (Entrevistado 9)

- “[...] Injustiça e corrupção impune [...]” (Entrevistado 1).
- “[...] Injustiça, autoritarismo em excesso [...], relacionamento pessoal, incompreensão [...]” (Entrevistado 4).
- “[...] Sim é uma injustiça, só beneficiam os amiguinhos, só eles são bons, é chato, chega a ser nojento de tanta falsidade [...]” (Entrevistado 7).
- “[...] Descaso das chefias quanto aos conflitos, falta de ferramentas para a execução dos trabalhos [...]” (Entrevistado 5).
- “[...] Nos empenhamos no que fazemos, tenho capacidade para desenvolver as atividades e vejo que não sou reconhecido, fico muito revoltado [...]” (Entrevistado 3).
- “[...] Com certeza. Sou competente e capaz, trabalho com dedicação e não reconhecem, isso me deixa num sofrimento enorme [...]” (Entrevistado 4).
- “[...] Pressão para trabalhar mal em desacordo com as normas, já fui pressionado e até ameaçado com esse tipo de coisa [...]” (Entrevistado 1).
- “[...] Injustiça é o que mais tem por aqui, como salário defasado [...]” (Entrevistado 3).
- “[...] Falta de oportunidade, pois mesmo você estudando, se esforçando, não melhora nada [...]” (Entrevistado 6).
- “[...] Trabalhar numa organização que não reconhece seu esforço apesar de depender do governo federal, falo de salário, você se formar (concluir curso superior) e continuar nível médio [...]” (Entrevistado 7).

Nessa dimensão (CBPS), foram relatados vários tipos de sofrimento vivenciados relatados por servidores de ambas as áreas a que se referiam os tratamentos diferenciados, sem considerar o servidor, e sim o vínculo pessoal, por exemplo:

- “[...] Sim é uma injustiça, só beneficiam os amiguinhos, só eles são bons, é chato, chega a ser nojento tanta falsidade [...]”. (Entrevistado 7)

Esses entrevistados denotaram passar por algum tipo de sofrimento, desde injustiça e falta de ferramentas para executar tarefas até a falta de reconhecimento, de acordo com as dimensões postadas por Ferreira e Mendes (2003), vistas anteriormente, podendo uma delas predominar sobre as outras, como se observa nos dois relatos, a seguir, que caracterizam a má distribuição de tarefas:

- “[...] Ter que aguardar o serviço (tarefa) do outro que às vezes é pré-requisito para o seu [...]” (Entrevistado 10).
- “[...] Descaso das chefias quanto aos conflitos, falta de ferramentas para a execução dos trabalhos [...]” (Entrevistado 5).

Falta de reconhecimento no trabalho

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2005), a falta de reconhecimento no trabalho é uma das três maiores causas de sofrimento no trabalho, pois o indivíduo se esforça, põe toda sua energia e investimento pessoal e espera em troca ser reconhecido. Nas entrevistas, observou-se que nem sempre o desempenho é suficiente para progredir:

- “[...] Você faz da melhor maneira tudo certo e nada, não veem os seus esforços, isso não é bom [...]” (Entrevistado 2).
- “[...] Você faz certinho, se esforça e o outro nada, vê como mera obrigação [...]” (Entrevistado 10).

Ainda segundo o autor, o reconhecimento é fundamental para a motivação, não é uma reivindicação secundária dos que trabalham: “A negação ou a diferença em relação à contribuição pode gerar a desestabilização do referencial em que se apoia a identidade”.

Pressão para trabalhar em desacordo com normas e regras

Nesse caso, o indivíduo sabe o que deve fazer, mas sofre pressões de ordem social para executar suas tarefas em desacordo com as normas e as regras da organização, o que pode ser observado nos seguintes entrevistados:

- “[...] Já fui pressionado e até ameaçado com esse tipo de coisa [...]” (Entrevistado 1).
- “[...] Atualmente recebemos muita pressão no exercício do nosso trabalho, principalmente no que diz respeito aos trâmites dos processos e no poder de quem está por trás [...]” (Entrevistado 3).
- “[...] Principalmente quando depara com apadrinhados no poder [...]” (Entrevistado 6).
- “[...] Existe aqui, e creio que em todo o lugar, só que sei lidar com essa pressão [...]” (Entrevistado 9).

Percebe-se que, em muitos casos, o indivíduo é impossibilitado de desempenhar bem suas tarefas por pressões. E isso pode causar impacto da orientação no alcance dos resultados, o que é muito comum nos modelos de administração pública gerencial, em que o servidor vive a situação de atender, com precisão, às demandas surgidas. Além disso, eles devem ser ágeis e, ao mesmo tempo, submeter-se às regras que não garantem a ética do serviço público.

Relações sociais nas organizações

Parte dos entrevistados mostrou insatisfação gerada por problemas internos de relacionamento, inclusive por disputa para aproximar-se dos “chefes”. A formação de grupos como esses gera rivalidades e disputas no trabalho.

- “[...] Não chegam a gerar sofrimento, mas não é agradável [...]” (Entrevistado 4).

- “Sempre formando grupo de coleguismo e muitos. Não chegam a gerar sofrimento, mas não é agradável, infelizmente isto existe, devido a afinidades aqui dentro” (Entrevistado 4).
- “[...] Surgem as injustiças, as falsidades e os incompetentes se dão bem...” (Entrevistado 3)

No caso da próxima resposta, ilustrada a seguir, fica claro o ato injusto, a atitude calculista, que visa a manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição ou vantagens para si. Com essa omissão, ocorre a convivência de pessoas de bem com o sistema de gestão e o princípio organizacional (DEJOURS, 2005).

- “[...] Não falo de problemas alheios mesmo sendo da equipe em que estou inserido, só me meto no meu problema [...]” (Entrevistado 2).

Estratégias de enfrentamento

Neste item, os entrevistados revelaram os recursos psicossociais utilizados para diminuir ou erradicar o sofrimento vivenciando no ambiente de trabalho.

- “[...] Diminuir o diálogo, trato a pessoa com indiferença, se é certo não sei, mas isso me faz bem [...]” (Entrevistado 1).
- “[...] Procuo tratar todos com cordialidade, demonstrar satisfação no que faço e assim vou levando até passar [...]” (Entrevistado 3).
- “[...] Procuo conviver com pessoas mais saudáveis, ou seja, melhores na minha visão dentro e fora do ambiente de trabalho. Procuo a ginástica laboral, faço meus alongamentos. Faço também exercício de respiração, o resto é só com o tempo [...]” (Entrevistado 5).
- “[...] Com diálogo quando é possível, do contrário somente com o passar do tempo [...]” (Entrevistado 8).

- “[...] Procurando trabalhar em harmonia, de forma que possamos compensar estes aborrecimentos ou sofrimento com outras coisas aqui mesmo, até flexibilizando o horário de trabalho em certas ocasiões [...]” (Entrevistado 9).
- “[...] Desligo do problema, depois de muito resmungar, recolho-me no meu canto [...]” (Entrevistado 10).
- “[...] Sim, com muita angústia, mas sempre preparada pra aguentar. Quando percebo que não tenho mais estruturas para suportar, procuro sempre uma decisão a meu favor. Rezo, me faz bem [...]” (Entrevistado 4).
- “[...] Procurei ignorar e sei que isto só depende da justiça divina [...]” (Entrevistado 6).

Considerações finais

O estudo das causas do sofrimento humano em instituição pública de ensino superior, no caso específico a UnB, foi elaborado nas duas áreas: a administrativa e a acadêmica.

Observou-se que a origem do sofrimento dos servidores da organização está no Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), ou seja, a organização e as relações de trabalho, sem desconsiderar as condições de trabalho, embora estas sejam pouco enfatizadas, como falta de ferramentas e perspectivas de carreira na organização.

Quanto às relações sociais de trabalho, foram levantadas questões relacionadas à política de gestão de pessoas, à falta de planejamento, ao posicionamento da chefia direta e ao jogo de poder e de pressão no trabalho, que provocam grande impacto nessas relações e foram bastante evidenciadas. Ressalta-se, ainda, despreparo da chefia imediata para dirimir problemas existentes no que se refere às relações sociais.

No que concerne ao enfrentamento das vivências de sofrimento, evidenciou-se que as estratégias defensivas individuais de racionalização

são as que predominam na organização, pois ainda não existe aparato legal de apoio para essa causa tampouco espaço para o servidor buscar suporte ou solução para o problema.

O modelo gerencial da administração pública pode ter contribuído para o sofrimento dos servidores, uma vez que o enxugamento da máquina, além de ocasionar grandes transformações nas organizações, causou forte impacto nas relações sociais. Porém, no que se refere à falta de plano de carreira e aos baixos salários, essa é uma questão legal que independe da UnB.

Notou-se ainda que não há na instituição qualquer política voltada para diminuir ou sanar o sofrimento humano no trabalho, uma vez que, em casos dessa natureza, nenhum dos entrevistados indicou possibilidade de ajuda por parte da instituição. Apesar disso, os servidores ainda produzem.

Conforme consideração exposta, espera-se sensibilizar as autoridades responsáveis quanto à necessidade de política de gestão de pessoas ou, até mesmo, análise para levantamento dessa situação tão presente, com vistas a uma melhor adequação dos servidores às características da instituição e reforço de seus valores e suas práticas exercidas, para que estes entendam sua importância no contexto social de trabalho, sem deixar de investir na capacitação dos que ocupam cargos de chefia, com o objetivo de aprimorar seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes em relação à gestão de pessoas.

Referências

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In: *Reforma do Estado e administração gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998. p. 21-38.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DE PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores fiscais da previdência social Brasileira*. Brasília, DF: LPA, 2003.

MORHY, L. (Org.). *Universidade em questão*. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 2003. v. 1.

WIECZYNSKI, Marineide. *O sofrimento humano nas organizações na ótica da psicopatologia do trabalho: uma questão para o serviço social*. Programa de Pós-Graduação em Serviço Social da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

APÊNDICE A

Entrevista

As informações foram coletadas por meio de cooperação voluntária e individual com 10 servidores técnicos administrativos do quadro permanente da FUB, respeitando o direito de privacidade e confidencialidade dos dados coletados, garantindo que as informações prestadas não serão utilizadas para outro fim que não o objetivo deste estudo.

Cargo: _____

Formação: _____

Idade _____

Sexo: _____

Tempo de serviço na organização: _____

Área de atuação: (___) Administrativa (___) Acadêmica

1. Qual o significado do trabalho para você?
2. Quais são as principais causas de sofrimento que você vivencia ou vivenciou na organização?
3. A falta de reconhecimento no trabalho é uma variável que ocasiona alguma forma de sofrimento para você?
4. Os jogos de poder existentes na organização ocasionam algum sofrimento pra você?
5. Existe pressão para trabalhar em desacordo com as regras e os procedimentos organizacionais?
6. Como são as relações sociais na organização? Elas geram alguma forma de sofrimento?
7. Quais são as estratégias de enfrentamento que você utiliza para minimizar ou diminuir o sofrimento no trabalho?

