

**OS VALORES ENVOLVIDOS NO TRABALHO:  
UMA PESQUISA COM SERVIDORES DE UMA  
AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL**

*Elizangela Aparecida da Silva  
Maria Elisa Siqueira Borges*

**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 (2011a), 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 conflito com valores pessoais do trabalhador, levando a um constante debate.

Schwartz (2011a) 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 à eficácia no trabalho e à saúde dos trabalhadores.

Buscando aprofundar a compreensão sobre como os valores estão envolvidos no trabalho, este artigo 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 a partir de uma demanda de servidores da Gerência Regional Sul Fluminense do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) que procurou a Universidade Federal Fluminense, propondo uma aproximação de pesquisadores com a realidade de trabalho nas Agências da Previdência Social (APS). Havia sido identificados problemas de saúde relacionados ao trabalho, que se expressavam objetivamente em índices de afastamento do trabalho. Assim, surgiu um projeto de pesquisa-intervenção, vinculado ao grupo de pesquisa do qual participam as autoras.

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 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 na atividade de trabalho de servidores de uma Agência da Previdência Social se configura como o objetivo deste artigo.

Para este objetivo, utilizou-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 (Wisner, 1993; Daniellou, 2004; Guérin et al., 2001; Teiger, 2007). O trabalho nunca é uma simples execução, trabalhar envolve atividade, ou seja, a maneira efetiva que os trabalhadores utilizam para alcançar os resultados desejados, incluindo os fenômenos fisiológicos, psicológicos, psíquicos e motores utilizados nesse processo.

Com base na abordagem ergológica, a pesquisa foi centrada na perspectiva do trabalhador, considerando seu envolvimento na análise sobre seu trabalho e na reflexão sobre o processo saúde-doença como o ponto central da proposta metodológica.

Estas abordagens estão articuladas com o conceito de saúde de Canguilhem (1990), que considera que *“ser sadio significa não apenas ser normal numa situação determinada, mas ser também normativo nessa situação e em outras situações eventuais”* (p. 158). A partir dela, as variabilidades, os erros, os fracassos, os acidentes – as “infidelidades do meio” - são reconhecidos como fazendo parte da história dos humanos. A saúde é justamente a capacidade de lidar com as variabilidades, 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, buscou-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. A questão dos valores para a Ergologia**

A Ergologia concebe o trabalho como um misto de aspectos técnicos com atividade 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).

Schwartz (2000) 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 ele, 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”, definido como “*uma entidade enigmática que resiste às tentativas de ser objetivado*” (Schwartz; Duc; Durrive, 2010c, p. 196).

O trabalho é constantemente confrontado por variabilidades, que têm como gestor o corpo-si. 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. 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, 2011b, 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 – feitas pelos trabalhadores em função de seus valores que possibilitam a reconfiguração das normas, o que na Ergologia é chamado de “renormalizações” (Schwartz, 2010).*

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 do 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 (2011b, 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, 2011a). 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. Os humanos apresentam uma poderosa capacidade normativa de intervir no meio (interno e externo) na busca pela saúde, tema de grande complexidade que deve ser compreendido a partir da experiência vivida de cada pessoa.

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; 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 (Schwartz, 2010). Quando 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 abrem-se possibilidades de invenção e criatividade assim como riscos de falhar, de criar novas dificuldades, sendo preciso, portanto, assumir as consequências de cada escolha.

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, 2011a).

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; 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<sup>1</sup>, orientado pelos valores não dimensionáveis, valores que não podem ser dimensionados um em relação ao outro.

Ambos 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.

---

<sup>1</sup> Político no sentido da polis grega, organização social constituída por cidadãos livres que discutiam e elaboravam as leis relativas à cidade.

Schwartz (2011a) 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 se apresenta como um terceiro polo, que não possui nenhuma forma de quantificação, o que gera uma contradição entre a atividade de trabalho e a retribuição monetária. Segundo Schwartz (2011a), 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.

Como essa contradição entre dinheiro e atividade não pode ser suprimida, Schwartz (2011a) 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, segundo o autor, 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, interrogando 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.

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. A pesquisa**

#### ***3.1. Metodologia: dispositivo dinâmico de três polos (DD3P)***

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 baseou-se em uma abordagem metodológica ancorada com os pesquisadores e os protagonistas da atividade, denominada por Schwartz (2010) *dispositivo dinâmico de três polos (DD3P)*, em que a experiência é reconhecida como distinta do saber formalmente instituído. Segundo ele, estas duas formas de saber compõem polos distintos.

O primeiro polo do DD3P refere-se às normas intelectuais, aos conceitos, às disciplinas científicas que têm como objeto de estudo a atividade 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 se torne fecundo, o dispositivo 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 interface 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, o que permite, 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 (Schwartz, 2000).

### ***3.2. O campo de pesquisa-intervenção***

O INSS é uma instituição pública que tem por objetivo avaliar e, se julgar pertinente, reconhecer e 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.

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.

No contexto da denominada reforma da administração pública federal, entre os anos de 2004 e 2006, segundo Jorge (2010), foi implantado um novo modelo de gerenciamento do INSS. Denominado “Nova Gestão Pública”, esse modelo surgiu na década de 1980 e foi implantado em diversos outros setores no Brasil e em outros países, trazendo graves consequências para a saúde dos trabalhadores. Para Pollitt (1990), trata-se de um paradigma de gestão sustentado por ideias originárias do setor privado e importadas para o setor público, como o objetivo de diminuir os custos e aumentar a eficácia, privilegiando os resultados em detrimento dos processos.

Justificado pela necessidade de ultrapassar as dificuldades no atendimento ao cidadão no acesso aos seus direitos, mas também orientado por princípios de economicidade (a partir de modelos da iniciativa privada) o novo modelo abarcou um conjunto de mudanças organizacionais e no processo de trabalho das APS. Dentre elas, redimensionamento do quadro de pessoal; acompanhamento do trabalho com gratificação referenciada pelo alcance de metas institucionais; e implantação de novos sistemas de processamento da informação com vistas à automação de processos, validação de informações e controle do trabalho e do pessoal. Jorge (2010) chama atenção sobre a necessidade de uma análise acurada das mudanças, na

medida em que identifica sinais de impactos sobre as atividades de trabalho e sobre a saúde dos servidores.

As novas tecnologias e sistemas informatizados permitiram que o segurado agendasse seu atendimento através da internet ou telefone, a fim de agilizar esse processo; o tempo de atendimento também foi reduzido com os procedimentos informatizados, o que resultou em uma demanda menor de trabalhadores; a partir de 2009, visando a eficiência e produtividade do trabalho, foram implantados ciclos de avaliação institucional e individual, que tem como resultado 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.

O atendimento direto à população é realizado nas Agências da Previdência Social (APS), pelos Técnicos do Seguro Social, servidores responsáveis pelo atendimento ao público, orientação e prestação de informações aos segurados da Previdência Social.

A gerência regional do sul do estado do Rio de Janeiro é composta por 12 APS. A pesquisa foi realizada na agência que continha os maiores índices na gerência regional de profissionais afastados por motivo de doenças. A APS conta oficialmente com 27 servidores. Destes, 23 estão efetivamente trabalhando.

A pesquisa seguiu as seguintes etapas:

a. Apresentação da proposta (objetivos e procedimentos) para todos os servidores da agência, assim como do princípio de participação voluntária nas ações propostas.

b. Observação das situações de trabalho e conversas sobre o trabalho.

O objetivo foi a identificação da rede de exigências e constrangimentos da organização formal do trabalho. 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. Participaram desta etapa 21 servidores.

c. Aplicação do Inquérito Trabalho e Saúde em Serviços (INSATS)

Originalmente intitulado como INSAT (Inquérito de Saúde e Trabalho), este instrumento foi desenvolvido na Universidade do Porto em Portugal em 2007. É um questionário autoaplicável, voltado para a análise dos efeitos das condições de trabalho sobre a saúde trabalhadores (Barros-Duarte; Cunha; Lacomblez, 2007). 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 (13 servidores responderam ao INSATS).

d. 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 coanálise das atividades de trabalho. A partir desses resultados, foram formulados temas para serem trabalhados nos Encontros sobre o Trabalho, 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).

Foram realizados cinco Encontros sobre o Trabalho na APS, entre o período de novembro de 2015 a abril de 2016, com a participação ao todo de 11 servidores, com frequência quinzenal.

Os Encontros 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. Os Encontros foram 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.

### **3.3. 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. Segundo os servidores, é comum o atendimento ultrapassar o tempo estipulado pelo sistema, 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 trava. Um tempo estipulado é necessário para que um número maior de pessoas possa ser atendido 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 quê? 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.

Percebe-se que a orientação adotada pelo INSS está voltada inteiramente para o resultado, com uma pressão por números, por aquilo que possa ser quantificável. Mas 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).

Se trabalhar é sempre um constante debate de normas e valores, no caso da Previdência Social, esse debate 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.

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. Evidenciam, assim, um possível conflito acerca do que é ser servidor e a quem estão servindo, se a uma instituição, se à sociedade, ou se àquele segurado que se encontra em frente a sua mesa.

Segundo Schwartz (2011a), 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. *“Você 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 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 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 casos em que 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 tá 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 tá 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 passadinha 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 estas possuem 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 é a*

*chefe de benefício que teria que marcar, só que o sistema que ela usa, que tem essa opção, hoje não estava entrando. Então foi onde nós pedimos pra vir quarta né, quarta-feira, pra fazer, porque eles estão sem pagamento. Ai 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 estou 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 está cheia”, “Ah, manda um e-mail”, só pra ganhar tempo. Ai foi que nós tivemos essa atitude de pedir pra voltar. 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 ao buscarem formas de conseguirem a perícia para segurados que se encontravam sem pagamento passa pela esfera dos valores não dimensionáveis.

Segundo Schwartz (2011a), esses valores podem estar voltados apenas para a própria saúde de quem realiza a atividade, como podem se estender aos semelhantes, visando o bem comum de todos. Como os servidores relatam, ajudar o 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, 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. É exigido ao servidor que 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 relatam que percebem 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 vêm, tem uns que choram porque estão 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 estava sem pagamento desde janeiro, falei com o chefe e pedi pra vir hoje. Aí a outra que estava na mesma situação, não sei se tá sem pagamento, ela não esperou nem eu falar, eu só estava 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 ruins 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, 2011a).

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

*A: [...] em relação às escolhas, né, eu acho que faz parte, não só do trabalho, do dia a dia da gente, é escolha a gente estar aqui, é*

*escolha da 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 à greve, né, passa por tudo isso que a gente passa, e tem a escolha de não aderir à 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 estou a fim e vou fazer diferente. Mesmo sob as regras, sob as normas, sob a chefia, porque naquele momento de atendimento, sou eu que mando ali, eu estou no comando daquilo ali, no sentido do exercício do trabalho, da relação ali, não é chefe que está atendendo, sou eu, então...*

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

*A: 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 estou 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.*

*[...]*

*A: 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 às 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 (2011a), 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, 2011a, p. 127)*

Apesar de algumas melhorias do INSS, o que os servidores relatam é que muitas 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 aos saberes dos trabalhadores. É a partir da compreensão do papel central que possui a atividade, 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.

#### **4. Considerações finais**

Muitas análises do processo de trabalho têm dado ênfase ao trabalho abstrato, considerando-o como algo heterodeterminado, e, 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 outro olhar, a pesquisa que gerou este artigo tomou o trabalhador como ator de uma contínua transformação social, sendo não só produto, mas também produtor da sociedade. Nenhum

ser humano é passivo, 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 aos 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.

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, é possível contribuir também na preservação do bem comum.

### **Referências**

BARROS-DUARTE; Carla, CUNHA, Liliane; LACOMBLEZ, Marianne (2007). INSAT – Uma proposta metodológica para análise dos efeitos das condições de trabalho sobre a saúde, *Revista Laboreal*, v. 3, n. 2. p. 54-62.

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

DANIELLOU, François (2004) *A Ergonomia em busca de seus princípios*: Debates Epistemológicos. UFSCAR.

DURRIVE, Louis; SCHWARTZ, Yves (2008) Revisões temáticas: glossário da Ergologia, *Revista Laboreal*, v. 4, n. 1, p. 23-28.

GUERIN, François *et al.* (2001) *Compreender o trabalho para transformá-lo*. São Paulo: Edgar Blücher.

JORGE, Luis Antonio (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, Brasil.

POLLITT, Christopher (1990) *The new managerialism and the public services: the Anglo American experience*. Oxford: Basil Blackwell.

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

SCHWARTZ, Yves (2000) A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes, *Trabalho e Educação*, v. 7, n. 7, p. 38-46.

SCHWARTZ, Yves (2010) 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. p. 37-46.

SCHWARTZ, Yves (2011a) Manifesto por um ergoengajamento. In: BENDASSOLLI, P.; SOBOLL, L. (Org.) *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.

SCHWARTZ, Yves (2011b) Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. *Trab. Educ. Saúde*, v. 9, n.1, p. 19-45.

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

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

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

TEIGER, Catherine. (2007). De l'irruption de l'intervention dans la recherche en ergonomie. *Education permanente*, n. 170 (1), p. 35-49.

WISNER, Alain (1993) *Inteligência no trabalho: Textos Selecionados de Ergonomia*. São Paulo: FUNDACENTRO.