UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

Juliano Almeida Bastos

Servidores, funcionários, terceirizados e empregados: a babel dos vínculos, cotidiano de trabalho e vivências dos trabalhadores em um serviço público

São Paulo
2019

Juliano Almeida Bastos

Servidores, funcionários, terceirizados e empregados: a babel dos vínculos, cotidiano de trabalho e vivências dos trabalhadores em um serviço público

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo como parte integrante dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientadora: Profª. Drª. Leny Sato.

São Paulo
2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catalogação na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Bastos , Juliano Almeida
Servidores, funcionários, terceirizados e empregados: a babel dos vínculos, cotidiano de trabalho e vivências de trabalhadores em um serviço público / Juliano Almeida Bastos ; orientadora Leny Sato. -- São Paulo, 2019.
209 f.
Tese (Doutorado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social) -- Instituto de
Psicologia, Universidade de São Paulo, 2019.

1. Psicologia Social. 2. Trabalho. 3. Precarização do trabalho. 4. Serviço público. I. Sato, Leny, orient. II. Título.

Nome: Juliano Almeida Bastos

Título: Servidores, funcionários, terceirizados e empregados: a babel dos vínculos, cotidiano de trabalho e vivências dos trabalhadores em um serviço público.

Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo como parte integrante dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Psicologia.

Banca Examinadora

_____

_____

_____

_____

_____

_____

À minha mãe.

AGRADECIMENTOS

São muitos os agradecimentos que devo tornar público. Foram muitas as pessoas que de forma direta e indireta me ajudaram nesse enfrentamento todo que foi a feitura desse trabalho. Algumas delas, talvez, nem saibam o quanto me foram importantes ou não saibam exatamente como me foram importante. Outras, sei que bem sabem.

Então começo pelo começo, ou melhor, por onde tudo em nós começa. Eu sou muito grato a minha família, por tanto que me proporciona.

Aos amigos, todos, pelo apoio, encorajamento, compreensão e mais que tudo, pela comunhão.

Do HUPAA, eu sou muito grato à Aline, à Laísa, à Priscila, à Socorro e todos os trabalhadores que comigo contribuíram.

Sou também grato à Nidyanne, pelo bem que me faz.

Em São Paulo Henrique, Itagiba, Janaína e Vânia me deram muito apoio e eu os agradeço imensamente por isso.

A USP me proporcionou o encontro com Flávia, Carol, Juliana, Renata e Cris, pessoas queridas e parceiras nessa luta incessante para que vida seja melhor para todos.

À Flávia sou grato especialmente por ter dividido comigo o dia a dia. Partilhamos nossas agonias e esperanças o que fortaleceu nossa amizade nos dando a certeza de que sob quaisquer condições, seremos refúgio, encontro de paz.

Também da USP eu agradeço aos professores Fábio Oliveira e Mariana Prioli e a todos os participantes do grupo das reuniões de orientação. Ao grupo que trabalhou no projeto da Prefeitura da USP, também sou grato. Agradeço muito, às trabalhadoras da secretaria do PST, Nalva, Rosângela, Selma e Teresa.

Agradeço ao Profº. Francisco Lacaz e à Profª. Mariana Prioli pelos apontamentos quando da realização do exame de qualificação.

Também sou grato à Profª. Marianne Lacomblez e à Profª. Liliana Cunha pela atenção que me dispensaram quando com elas estive no estágio doutorado sanduíche.

Finalmente, eu agradeço muito à Professora Leny Sato, por toda aprendizagem que me proporcionou.

... o conhecimento nunca podia ser completado mas devia estar sempre sendo completado, de forma que viriam outros depois deles – seria a Irmandade? – para prosseguir nessa tarefa. (p. 380)

Vai, faz, aprende, ensina. (p. 410)

A única coisa que ela sabia era da força do povo, força de que ele precisava ter consciência, força não só dos números, mas daquilo que produzia com suas mãos, cabeças e vozes, pois o povo era o verdadeiro dono do país, não aqueles que os subjugavam para a consecução dos próprios interesses. Tinha certeza de que um dia isso seria reconhecido, de que haveria liberdade e justiça. Agora, como se conseguiria chegar a esse dia ela não sabia, mas não era por não saber que ia ficar de braços cruzados, porque certas coisas podiam ir sendo feitas. Pelo menos as cabeças, pelo menos as cabeças! – dissera com a voz inflamada. Pelo menos as cabeças deviam ser abertas, deviam ser libertadas, para que vissem a verdade delas e não a verdade de quem as dominava. Ela estava segura de que havia uma fraternidade, uma espécie de irmandade, cujas bases concretas não podia especificar, mas à qual pertencia, e essa irmandade, por maior que fosse a opressão e por mais que matassem as vozes do povo, sempre persistiria, havendo sempre um desses irmãos em toda parte a que se vá. Chamava esse irmandade de Irmandade do Povo Brasileiro e insistia em que não era uma invenção poética, mas uma realidade, só que uma realidade oculta por aqueles a que todos estão acostumados. Como se reconhecia quem pertencia a essa Irmandade? Quem pertence à Irmandade – retrucou ela – reconhece o outro. Reconhece pelos atos, pelas palavras, pelo andar, pelos gestos, pela voz, pelo porte e por muitas coisas que quem é da Irmandade sabe. Quem primeiro sabe que pertence à Irmandade é a própria pessoa – acrescentou -, embora desconhecesse como isso acontecia. Imaginava que os da Irmandade a encontraram porque se dedicaram, que quem quer que se dedicasse a encontrava, era uma coisa ao mesmo tempo vinda de fora e vinda de dentro.

João Ubaldo Ribeiro em Viva o povo brasileiro.

RESUMO

Este estudo se inscreve na tradição que vem sendo construída no Brasil pela Psicologia social do Trabalho. Seu objetivo é compreender o cotidiano e as vivências dos trabalhadores no Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA) no qual se verifica uma babel de vínculos de trabalho, uma vez que os trabalhadores estão submetidos a diferentes modalidades de vínculo, assim identificadas: servidores, funcionários, terceirizados e empregados. Cada um desses vínculos encerra direitos e obrigações previstas desde a contratação e outras que surgem no cotidiano de trabalho, conformando um contexto de relações desiguais, a partir das quais várias situações problemáticas emergem e se configuram como novas exigências do trabalho. A inserção do pesquisador na condição de trabalhador, na Divisão de Gestão de Pessoas do HUPAA, foi o ponto de partida para o levantamento das primeiras questões, que, posteriormente, assumiram a forma de um problema de pesquisa. Considerando as condições do contexto em que este se deu, adotaram-se como referenciais teórico-metodológicos os estudos do cotidiano, utilizando-se uma abordagem etnográfica, a partir da qual, observação participante, entrevistas e análise de documentos foram os principais procedimentos utilizados para a produção/catalogação de informações. O desenvolvimento de estudos voltados para a compreensão do trabalho no serviço público e a possibilidade de contribuir com a descrição densa das vivências dos trabalhadores, ressaltando as demandas que enfrentam no cotidiano, são as principais justificativas para a realização da pesquisa. Os resultados apontam as seguintes compreensões: a transição pela qual o HUPAA passou, deixando de ser um órgão de apoio acadêmico administrado pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e passando à condição de filial da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), correspondeu ao o ápice da babel dos vínculos, pois, além de inserir mais um contingente de trabalhadores com vínculo diferente dos que já existiam, introduziu novos modos de gerenciar o trabalho, desencadeando um processo de 'empresarialização' no interior de um serviço, cuja natureza é pública. No cotidiano de trabalho do HUPAA, apresentam-se situações de preconceito, discriminação e hostilidade. A babel dos vínculos submete os trabalhadores a uma fragmentação crescente, na qual os trabalhadores de vínculos distintos competem entre si e até os de mesmo vínculo também passam a adotar essa postura, posto que estimulados pela competitividade institucionalizada pela empresa, o que fragiliza o reconhecimento enquanto classe e a organização coletiva e, consequentemente, dificulta o enfrentamento às imposições da gerência mercadologicamente orientada que tem sido o modelo de gestão adotado no hospital. Com a EBSERH, evidencia-se também a substituição paulatina dos servidores públicos, com seu regime de regulação contratual específico, pelos os empregados públicos, cujos contratos são regulados pelo mesmo regime que os trabalhadores do setor privado no Brasil. A instabilidade do emprego promove a vulnerabilidade política de todos, pois os trabalhadores ficam submetidos às compreensões adotadas e as decisões tomadas pelos grupos políticos que detêm o poder em cada momento histórico. Mesmo os trabalhadores cujo vínculo lhes garante maior estabilidade do emprego, mostram-se fragilizados frente às transformações que assistem no cotidiano de trabalho. A competitividade e a instabilidade aliadas à adoção de novas práticas gerenciais produzem novas exigências a serem enfrentadas pelos trabalhadores no cotidiano. O sofrimento no trabalho passa ser compreendido como um atributo do trabalho no HUPAA filial da EBSERH, restando aos trabalhadores resistir ou se adaptar a ele. Defende-se que o trabalhador do serviço público deve estar protegido das alternâncias de governo, características do Estado democrático, pois só assim terá condições de manter a continuidade das ações e a qualidade dos serviços, uma vez que poderá desenvolver suas atividades tendo como referência os princípios éticos e técnicos da atuação profissional. É com essa condição que terá a possibilidade de organização coletiva fortalecida

e assim favorecer a defesa de seus direitos trabalhistas e também a defesa dos serviços públicos enquanto bem comum, necessários a sobrevivência de todos. Defende-se ainda que o sofrimento que se tem instaurado tem sua gênese política e é nessa arena que deve ser enfrentado. Nessa direção, a compreensão de que as dificuldades de funcionamento enfrentadas pelo HUPAA não se restringem a problemas de gestão e sim a uma problemática política mais ampla que diz respeito à própria concepção de serviço público e do papel do Estado na promoção destes, também constitui um resultado alcançado. Ademais, para além dos objetivos perseguidos, o de inscrever (registrar / documentar) as vivências cotidianas dos trabalhadores, emergiu como uma necessidade por eles apontada durante o processo de pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia social do trabalho, vínculos de trabalho, cotidiano, vivências, serviço público.

ABSTRACT

Public Servants, public employees, private employees and outsourced workers: the babel tower of employment contracts and everyday activities in a public service

This study relies on the Social Psychology of Work that has been developed in Brazil. It aims at understanding the daily life of workers at the University Hospital Professor Alberto Antunes (HUPAA) in which the different employment contracts - identified here as public servants, public employees, private employees and outsourced workers -, lead to different contract terms. Each employment contract has its rights and duties established since hiring, and others conditions that arise informally in the daily work, conforming a context of unequal relations, from which several problematic situations emerge and are configured as new demands of work. The starting point of this investigation was the employment contract the author himself previously had as a private employee in the Human Resources sector of the University Hospital Professor Alberto Antunes. As a result of his own experience as a worker, and considering the complexity of the context, the author chose the studies of everyday life as the main theoretical framework. With regards to methodology, an ethnographic approach was conducted in which interviews and document analysis were also used in order to access other sources of information. In that sense, this research represents an important contribution to the understanding of work in public services with a thick description of the workers' experiences, highlighting the demands they face in their daily routine. The emerging results indicate that workers are experiencing prejudice, discrimination, hostility and suffering within their everyday life at work. Since the Hospital Professor Alberto Antunes is no longer managed by the Federal University of Alagoas (UFAL) and has became part of the Brazilian Company of Hospital Services (EBSERH), it has been restructured as a "corporation" especially when it comes to organizing work. That is, the shift in the manage of workers and work conditions brought a different kind of privatization to the public service. This is what we have called "the babel of the bonds" that subjects the workers to an increasing fragmentation, in which the workers of different employment contracts compete with each other (even the ones with the same type of contract adopt this competition attitude), and are stimulated by the company to act as competitors. This competitiveness weakens the workers' organizing and, consequently, makes it difficult to face the demands of the market-oriented management that has been adopted at the hospital. With EBSERH, there is also evidence of the gradual replacement of public servants, with their specific contractual regulation regime, by public employees, whose contracts are regulated by the same regime as the private sector workers in Brazil. The instability of employment promotes the political vulnerability of all, since the workers are subjected to the decisions taken by the political groups that hold the power in each historical moment. Even the workers whose employment contracts guarantees stability, show fragility in the face of the changes they see in their daily work. Competitiveness and instability coupled with the adoption of new managerial practices produce new demands to be faced by everyday workers. Suffering at work is understood here as an attribute of work in the HUPAA, branch of EBSERH, in which individuals face the decision to resist or to engage. We argue that the public service workers must be protected from alternations of government, characteristics of the democratic State, since only then they will be able to maintain the continuity of actions and the quality of services, since they can carry out their activities with reference to the ethical and technical aspects of their professional practice. This protection of public servants strengthened workers organizing and thus defending their labor rights and also the of public services as a common good, essential to the survival of all. We also argue that the suffering

that has been established has a political genesis and it is in this arena that it must be faced. In this sense, we understand that the operational difficulties faced by HUPAA are not restricted to management problems, but rather to a broader political problem related to the very conception of what public service is and the role of the State in promoting these services. In addition to these results, we highlight the importance of documenting the daily experiences of the workers, something that emerged as a necessity that the participants themselves pointed out during the research process.

Keywords: Social Psychology of Work; Employment Contracts; Everyday Life; Experiences; Public Service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modalidades de vínculos: síntese das diferenças 17

Figura 2 – Exemplos de diferenças concretas para cargos idênticos em vínculos diferentes 18

Figura 3 – Marcos legais que flexibilizaram a contratação de pessoal no serviço público 21

Figura 4 – Perfil dos trabalhadores entrevistados 85

Figura 5 – Fachada frontal do HUPAA 93

Figura 6 – Fachada do HUPAA, portão da entrada frontal 93

Figura 7 – Salão da entrada frontal 93

Figura 8 – Fachada do HUPAA, entrada lateral 94

Figura 9 – Portão da entrada lateral 94

Figura 10 – Corredor dos ambulatórios, lado direito 94

Figura 11 – Corredor dos ambulatórios, lado esquerdo 94

Figura 12 – Sala de ambulatório 96

Figura 13 – Sala de cirurgia 96

Figura 14 – Pavimentos em construção 97

Figura 15 – Vista do estacionamento 97

Figura 16 – Trabalhadoras em protesto 100

Figura 17 – Alunos e residentes em protesto 100

Figura 18 – Assembleia de trabalhadores em greve 100

Figura 19 – Assembleia de trabalhadores em greve 100

Figura 20 – Composição do quadro de pessoal HUPAA 137

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIDS	Síndrome da imunodeficiência humana
ANS	Agência Nacional de Saúde Suplementar
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DivGP	Divisão de Gestão de Pessoas
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNDEPES	Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa
HUPAA	Hospital Universitário Professor Alberto Antunes
HUs	Hospitais Universitários
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LER	Lesões por Esforços Repetitivos
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
MS	Ministério da Saúde
NOS	Normas Operacionais
OS	Organização Social
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
SUS	Sistema Único de Saúde
RJU	Regime Jurídico Único
UFAL	Universidade Federal de Alagoas

SUMÁRIO

1. PARA ENTENDER ESSE ESTUDO 13

1.1 O campo, o problema e os caminhos escolhidos 15

1.2 Os primeiros delineamentos: justificativa e objetivos 22

1.3 A estrutura, apresentação dos capítulos e algumas notas para guiar a leitura 25

2. O CONTEXTO AMPLIADO: NEOLIBERALISMO E TRANSFORMAÇÕES NOS SERVIÇOS PÚBLICOS BRASILEIROS 28

2.1 Mudança de planos e a imposição de uma mesma ordem 29

2.2 "Tristes trópicos": neoliberalismo tropical 33

2.2.1 Políticas públicas de saúde e a (contra)reforma do Estado 38

2.2.1.1 As relações de trabalho em saúde: múltiplas hierarquias 45

2.2.2 As múltiplas e microrreformas nas políticas públicas de educação superior e a situação dos hospitais universitários federais 48

2.2.2.1 A universidade-empresa: flexibilidade e competitividade como práticas cotidianas 51

2.2.2.2 Zona de convergência: os hospitais universitários federais 53

2.2.2.2.1 Crises recorrentes ou projeto de governo? 56

2.2.2.2.2 EBSERH: a grande mãe ou o começo do fim? 60

3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O MÉTODO 66

3.1 Registros retrospectivos 70

3.2 Análise de documentos 72

3.3 De trabalhador à pesquisador, o retorno ao HUPAA - digressão acerca das condições possíveis 74

3.3.1Observações e diário de campo 77

3.2.2 Entrevistas em conversa 82

3.4 Sobre a organização do material para análise 87

3.5Avaliação / validação das análises: a contribuição dos trabalhadores 89

4. O HUPAA DE DENTRO PARA FORA 91

4.1 Mais por dentro: a complexidade que não se vê e nem se mostra 95

4.2 O HUPAA filial: o ápice da babel: 101

5. DIFERENÇAS E DESIGUALDADES E SUAS MANIFESTAÇÕES COTIDIANAS 104

5.1 Preconceito, discriminação e hostilidade 104

"se sobrar a gente pode" 105

"deveriam conviver em harmonia plena" 107

"como se tivesse invisível" / "como se fosse uma empresa normal" 110

"aqui está assim agora" / "empregada eu tenho em casa" 114

5.2 Disputa/competição: fragmentação e fragilização da organização coletiva. 118

"vendidos" e "novos vendidos" / 'A ampliação da babel' 119

'Dividir para melhor explorar' / *"hospital esquizofrênico"* 125

"mata-mata" 130

6. O COTIDIANO NO HUPAA NA CONDIÇÃO DE FILIAL DA EBSERH: MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS 134

6.1 A promessa do modelo gerencial: transição e expectativas. 135

Primeiras mudanças / 'o começo do fim' 136

'ReCelitização' dos trabalhadores do serviço público 140

"Tá na lista?" / "um hiato" - a precarização em ato 144

6.2 A gerência da empresa: consolidação e avaliação 150

"cultura da preguiça" 150

O verniz da regulamentação 156

"mais do mesmo" 161

A grande mudança 167

7. COTIDIANO E SOFRIMENTO NO TRABALHO 173

"Está vendo como eu fico?" 175

"É que aqui a gente vê muita gente assim" 180

"Eu não mereço isso"... "plantar no deserto" 184

"Está sempre na defensiva ou na acusação, sabe? Estou sempre me defendendo ou acusando" 187

"Todo dia é aquela agonia" / "Mas eu não esquento não!" 190

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS 194

REFERÊNCIAS 198

Apêndices

1. Para entender esse estudo

A palavra babel pode ser grafada com inicial minúscula ou maiúscula. Na primeira forma significa algazarra, confusão de línguas ou balbúrdia, já no segundo formato designa um lugar: Babel, que deu nome à torre, construção cuja proporção da empreitada exigiu a reunião de grande número de trabalhadores, mas que foi impedida de ser finalizada pelo deus hebraico Jeová. Contrariado com a ousada pretensão dos homens de alcançarem o céu, a morada dos deuses, Jeová decidiu penalizá-los, criando diferentes línguas, assim confundindo e impedindo a comunicação entre os trabalhadores. "Eia, desçamos e confundamos ali a sua língua, para que não entenda uma língua do outro." (Gênesis, 11)[1].

Tomo por empréstimo essa alegoria para caracterizar a intrincada trama da multiplicidade de vínculos empregatícios que se apresenta no cotidiano de trabalho do Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA), cujas vivências que dessa trama decorrem constituem propriamente o objeto deste estudo.

Há, por assim dizer, uma série de conexões entre experiências anteriores que atestam a um só tempo o percurso por mim trilhado e a origem da pesquisa. Considero importante, ainda que brevemente, trazê-las enquanto informações introdutórias, tendo em vista que foram estas conexões que transformaram o interesse e a curiosidade pessoal em proposta de investigação científica.

A atuação profissional como psicólogo do trabalho no HUPAA proporcionou-me o contato direto com demandas cotidianas que, pelas suas contradições e idiossincrasias, ao longo dos anos transformaram-se em questões. Ao perceber que em algumas equipes de trabalho, por exemplo, havia trabalhadores contratados para exercerem o mesmo cargo e desempenharem a mesma função, mas sob diferentes condições contratuais (benefícios, salários, carga-horária, carreira, etc) me perguntava se, e em que medida, essa situação interferia no ânimo dos trabalhadores, sobretudo entre aqueles em condições desfavoráveis. Passei a me questionar também como os trabalhadores se sentiam quando eram tratados de maneira desigual pela organização devido a sua modalidade de vínculo. Outra questão que

[1] Gênesis é um dos livros que compõem o "velho testamento" na Bíblia Sagrada, a coletânea de textos religiosos considerados sagrados pelos cristãos.

passou a me inquietar diz repeito as repercussões desse contexto de relações desiguais para a saúde dos trabalhadores, pois passei a ter contato com trabalhadores que me relatavam sofrimento advindo de sua condição de emprego e das comparações que se davam no dia a dia com outros trabalhadores que possuíam vínculo distinto. Assim, na busca por respostas ou por possibilidades de compreensão, iniciei um movimento de investigação retomando uma rotina de estudos a partir da qual, tateando pelos vários caminhos possíveis, encontrei lugar nas leituras propostas pela Psicologia Social do Trabalho.

É, pois, no âmbito desta disciplina que esta investigação se situa, e definir-se nesse âmbito implica assumir vários posicionamentos no processo de pesquisa. Desde a estruturação do projeto até a formulação das conclusões, todo o processo se ancora na tradição que essa disciplina vem construindo. Trata-se de um campo de investigação e também de intervenção que, a partir da interface entre a Psicologia Social e as Ciências Sociais, propõe-se a compreender os fenômenos humanos no trabalho tomando aqueles que os vivenciam, os trabalhadores, como protagonistas na construção do conhecimento (Bernardo, Sousa, Pinzón & Souza, 2015; Sato, Bernardo & Oliveira, 2008). Pode, portanto ser caracterizada como uma espécie de Psicologia do trabalhador, uma vez que é com e para esse ator social, nos mais diversos espaços em que atua e sob as mais diversas condições, que os estudos produzidos pela Psicologia Social do Trabalho voltam sua atenção.

Cabe ainda mencionar, como referem Esteves, Bernardo e Sato (2017), que a Psicologia Social do Trabalho:

> [...] estabelece relações relevantes entre as atividades investigativas e as práticas de intervenção. Isso porque os pontos de partida mais frequentes para a pesquisa científica são os problemas concretos vividos pelos trabalhadores, e sua investigação visa, direta ou indiretamente, a construção de formas de enfrentamento destes problemas, desde torná-los objeto de debates públicos até ações de transformação da realidade de trabalho (p. 66)

Com essa referência inicial, ressalto que esta pesquisa surge e toma forma a partir do olhar dos trabalhadores. Foi na condição de trabalhador, como já pontuado, observando e vivenciando o cotidiano de trabalho, que pude realizar os primeiros registros, elaborar algumas questões e formular, ainda que de forma incipiente, um problema de pesquisa. Além disso, posteriormente, como se apresentará adiante, foi também o ponto de vista dos trabalhadores, sob diferentes miradas, a principal fonte e o caminho privilegiado para a construção das proposições descritivo-analíticas acerca de suas vivências cotidianas no HUPAA.

Ainda enquanto informação introdutória considero importante ressaltar que a pesquisa, ainda em projeto, foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (USP), com número CAAE 56405416.9.0000.5561[2].

1.1 O campo, o problema e os caminhos escolhidos

Apresento também enquanto informação preliminar, algumas características do contexto que proporcionou o surgimento das questões iniciais e que, posteriormente, tornou-se o campo da pesquisa: o Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA), situado na cidade de Maceió, capital do estado de Alagoas.

Na configuração deste estudo este espaço assume papel primordial, pois é considerado não apenas um local de observação, mas, mais que isso, é tomado como constituinte do cotidiano. As peculiaridades da rotina de trabalho, próprias a um serviço público, assim como a organização dos processos de trabalho que não se tornam públicos, conformam e compõem o cotidiano de trabalho. Integra, portanto, o contexto cuja complexidade faz emergir fenômenos como os que aqui se elegeram enquanto objeto de investigação. Como aponta Sato (2002):

> O local de trabalho é um espaço no qual processos organizativos são conduzidos visando alcançar a determinados fins. Pessoas, papéis de trabalho, procedimentos técnicos, máquinas e equipamentos, valores, ideologia, cultura, regras, interesses, estruturas de poder e mecanismos de controle dão corpo a esses processos. Além disso, o local de trabalho não é homogêneo, mesmo naqueles processos de trabalho nos quais as prescrições definem conteúdo de tarefas e respectivos postos de trabalho (pp. 42, 43)

Ademais, atentar para as condições do HUPAA, torna-se relevante também por, além de proporcionar um entendimento do que acontece num nível local, também permitir uma compreensão mais ampla da situação em que se encontra o trabalho no serviço público brasileiro.

Assim, em uma caracterização mais ampla, os hospitais universitários federais podem ser descritos como serviços públicos subordinados às universidades federais correspondentes e que visam ao exercício do ensino, da pesquisa e da extensão universitária através da assistência à saúde. Conjugam, portanto, duas macropolíticas públicas: educação e saúde. Sua gestão se instaura num campo de tensão entre dois ministérios – Ministério da Educação

[2] CAAE – Certificado de apresentação para apreciação ética. Corresponde a um código gerado pela Plataforma Brasil que identifica um projeto de pesquisa submetido e avaliado.

(MEC) e Ministério da Saúde (MS) - cujas concepções distintas de trabalho e de como organizá-lo têm produzido práticas de gestão do trabalho heterogêneas e difusas (Andreazzi, 2013; Sodré, Littike, Drago & Perim, 2013).

Integrantes da rede de assistência em saúde pública no Brasil, estes hospitais assumem papel relevante no Sistema Único de Saúde (SUS), sobretudo quanto aos procedimentos de alta complexidade (Médici, 2001; Sodré et al., 2013). O HUPAA, especificamente, é referência em diversos serviços de média e alta complexidade para todo o estado de Alagoas, disponibilizando 100% de sua assistência para a rede SUS. Em um estado em que cerca de 93% da população depende exclusivamente do SUS não é difícil perceber a importância que esse serviço tem para a região. O hospital constitui-se ainda como um centro de excelência em formação superior para diversos cursos da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) (Hospital Universitário Professor Alberto Antunes [HUPAA], 2015a, 2015b). Trata-se, portanto de um serviço público de extrema relevância para a população local e regional tanto no que se refere à assistência pública em saúde como também na educação superior.

Mas o aspecto desse contexto que constitui propriamente o foco desta investigação diz respeito aos múltiplos vínculos de trabalho a que estão submetidos os trabalhadores que lá exercem suas atividades profissionais.

Um breve histórico ajuda a entender como essa situação de múltiplos vínculos se consolidou no HUPAA. Com a constituição de 1988 e a posterior aprovação da Lei n. 8.112, que instituiu o "Regime Jurídico Único dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas" (Lei n. 8.112, 1990), os trabalhadores do hospital passaram à condição de 'servidores' públicos federais com contratos regulados pelo Regime Jurídico Único (RJU). No entanto, no decorrer dos anos 90, o hospital passou a admitir 'funcionários' através da Fundação Universitária de Desenvolvimento de Extensão e Pesquisa (FUNDEPES), com contratos regulados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Decreto-Lei n. 5.452, 1943). Em um primeiro momento, tais contratações encontravam justificativa na necessidade de estruturação da área administrativa do hospital, porém, ao longo dos anos, com a diminuição da força de trabalho decorrente dos afastamentos temporários e permanentes (licenças em geral e aposentadorias) dos servidores públicos, sem a devida contratação de novos servidores para o preenchimento das vagas, tal modo de contratação de funcionários difundiu-se para todas as áreas de atuação profissional.

Paralelo a esse processo e em consonância com a política neoliberal em ascensão no país na mesma década de 1990, o hospital passou a contratar empresas para a prestação de serviços de apoio, tais como de limpeza, lavanderia, nutrição, segurança e manutenção e, posteriormente, serviços de apoio administrativo. Com esse processo ocorreu o ingresso na organização de mais um contingente de trabalhadores com vinculação distinta no HUPAA, os 'terceirizados'.

Mais recentemente, em 2011, o Governo Federal, no mandato de Dilma Rousseff, criou a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) para administrar os hospitais universitários (Lei n. 12.550, 2011). Nessa conjuntura, a EBSERH passa a contratar trabalhadores na condição de empregados públicos. Em 2014 o HUPAA firmou contrato com a EBSERH e passou a receber 'empregados' nas mais diversas áreas de atuação profissional.

Até 2015 conviviam no HUPAA: 'servidores', 'funcionários', 'terceirizados' e 'empregados'. A Figura 01 apresenta as quatro modalidades de vínculo, destacando-se o regime que regula o contrato de trabalho de cada uma, bem como os respectivos empregadores.

Figura 1 - Modalidades de vínculos: síntese das diferenças

Modalidade de Vínculo	**Regime Regulatório**	**Empregador**
Servidor	RJU	União (Estado)
Funcionário	CLT	Fundação Privada
Terceirizado	CLT	Empresa privada prestadora de serviço
Empregado	CLT	Empresa pública - EBSERH

Fonte: elaboração do autor.

Como se vê na síntese das diferenças apresentadas na Figura 1, para cada modalidade de vínculo corresponde um empregador. Embora sejam dois os regimes que regulam os contratos de trabalho, é a vinculação ao HUPAA através de empregadores diferentes que constitui propriamente a babel dos vínculos.

As expressões que designam cada modalidade de vínculo (servidores, funcionários, terceirizados e empregados) são utilizadas no HUPAA para que se possa identificar corretamente as demandas dos trabalhadores, os direitos que possuem e as obrigações que devem cumprir no hospital.

Cada uma dessas modalidades de vínculo encerra diferenças concretas, como o dispositivo legal que regula a relação de trabalho (RJU para os servidores e CLT para funcionários, terceirizados e empregados), o empregador (Estado diretamente para os servidores, fundação para os funcionários, empresa terceira para os terceirizados e empresa pública para os empregados), além do próprio contrato de trabalho que prevê exigências e direitos diversos (salários, horários, benefícios, adicionais) e outras condições resultantes das negociações coletivamente acordadas entre os diferentes empregadores e as também diferentes entidades representativas dos trabalhadores – os sindicatos. Inseridos no mesmo contexto de trabalho, estes trabalhadores, não raro, ocupam cargos correlatos ou exercem funções análogas, embora cumpram exigências distintas e gozem de direitos também distintos, o que inevitavelmente causa confusão no cotidiano de trabalho, por isso a expressão 'babel dos vínculos'.

Na Figura 02, é possível visualizar algumas dessas diferenças concretas. Nela são descritos as diferentes remunerações praticadas e as cargas horárias exigidas para trabalhadores que ocupam o mesmo cargo, mas que estão vinculados ao HUPAA a partir de empregadores diferentes. Algumas situações chamam atenção, como, por exemplo, no cargo de Assistente administrativo, que, ao maior salário corresponde a menor carga horária e ao menor salário corresponde a maior carga-horária exigida.

Figura 2 - Exemplos de diferenças concretas para cargos idênticos em vínculos diferentes [3]

Cargo	**Vínculo**	**Vencimentos R$**	**Carga Horária Semanal**
Assistente Administrativo	Servidor	3122,02	30horas
	Funcionário	1038,64	40horas
	Terceirizado	1149,98	44horas
	Empregado	2588,27	40horas
Técnico de Enfermegem	Servidor	2509,90	30horas
	Funcionário	840,00	36horas
	Empregado	3278,79	36horas
Administrador	Servidor	5480,17	30horas
	Funcionário	4287,37	40horas
	Terceirizado	3582,50	40horas
	Empregado	5993,37	40horas

continua

[3] Dados fornecidos pela DivGP do HUPAA. Mês de referência: novembro de 2015.

continuação

Enfermeiro	Servidor	4.625,78	30h
	Funcionário	2.480,92	30h
	Empregado	6.228,34	36h
Médico	Servidor	4.794,16	20h
	Funcionário	8.000,00	40h
	Empregado	7.908,89	24h
Psicólogo	Servidor	5.616,73	30h
	Funcionário	3.767,98	40h
	Empregado	5.067,96	40h

Fonte: elaboração do autor.

Situação semelhante também foi mapeada por Sodré et al. (2013) como sendo a realidade dos demais hospitais universitários federais no Brasil.

> A insuficiência de pessoal e/ou grande rotatividade dos vínculos contribui significativamente para a ineficiência dos serviços, a conseqüente precariedade da instituição e a fomentação de impasses entre os próprios trabalhadores diante dos diferentes salários, benefícios e carga horária, conforme o vínculo. A multiplicidade de vínculos... gera reflexos nos processos de trabalho, seja no aspecto legal dessas contratações, seja nas diferentes relações entre empregado e empregador: força sindical, remuneração, carga horária e outros benefícios. Isso tem gerado desigualdade entre os trabalhadores da mesma categoria, inseridos na mesma instituição (p. 367)

Foi essa desigualdade, que decorre da configuração híbrida do quadro de pessoal do HUPAA com a proliferação de diferentes vínculos de trabalho, que me chamou atenção e que passou a me intrigar reclamando uma compreensão.

A partir de situações cotidianas por mim observadas e também vivenciadas, pude formular as seguintes questões-problema:

a) como os trabalhadores vivenciam no cotidiano a desigualdade a que estão submetidos devido às diferentes modalidades de vínculo?

b) quais as consequências advindas da multiplicidade de vínculos para os trabalhadores?

c) quais as práticas cotidianas que atestam as diferenças e desigualdades que se estabelecem no cotidiano de trabalho e quais exigências estas passam a impor dos trabalhadores?

Com a Psicologia Social do Trabalho como referência de partida, os estudos do cotidiano (Certeau, 2013; Martins, 2008, 2012, 2014; Pais, 2003; Tedesco, 1999) foram tomados como referenciais teórico-metodológicos e a etnografia a estratégia adotada para o desenvolvimento da pesquisa.

No movimento tortuoso que a pesquisa enseja, destaco, ainda, uma inquietação central, e que diz de certa angústia deontológica, que me acompanha. Trata-se, na verdade, de um cuidado, um zelo, uma intenção de se produzir, a partir e com o suporte de vários serviços públicos, um trabalho investigativo que se volte para responder às necessidades desses mesmos atores que possibilitam as condições para a realização desse tipo de estudo, a saber: os trabalhadores que direta ou indiretamente e em posições diferentes contribuem para a feitura de trabalhos como este. Inquietação que perpassa todo o fazer desta pesquisa e desemboca no problema que a motiva, ajudando assim a justificar a sua realização.

Para sintetizar, ou ao menos tentar fazê-lo, seguem-se algumas interrogações que dão corpo a essa questão. Por que tratar das vivências dos trabalhadores no contexto de um serviço público? Em meio a tantas questões atuais que afligem os trabalhadores no Brasil, os problemas referentes às diferentes modalidades de vínculo a que estão submetidos os trabalhadores no cotidiano de um serviço público seriam motivo para justificar a proposição de uma pesquisa? Não haveria, por assim dizer, problemas mais urgentes?

Tomando essas perguntas como instrumentos para a construção do próprio processo de pesquisa e, mais que isso, carregando-as como uma espécie de provisão para os momentos hesitantes em que me vi durante o percurso trilhado, algumas respostas foram se apresentando à medida que o processo avançava. Num movimento de via dupla, encontrava respostas com a própria investidura na pesquisa ao mesmo tempo em que tais respostas abriam caminhos para o avanço do estudo.

Entre vacilos, escolhas e decisões, consegui formular a seguinte resposta: certamente sim, há inúmeras urgências no mundo do trabalho que reclamam uma investigação. Mas, certamente também não, pois há uma urgência em se entender o que vem acontecendo com o trabalho no serviço público brasileiro sob vários aspectos, entre os quais o que essa pesquisa se acerca é apenas um. Até porque muito do que se conhece sobre os serviços públicos ou sobre os trabalhadores que neles se ocupam, já não encontra correspondência com a realidade cotidiana, uma vez que a velocidade com que se tem imprimido mudanças nesses serviços ou

nas formas de organizá-los, acaba por trazer a sensação de que estamos sempre em defasagem quanto ao entendimento do que se dá nesses espaços.

Dito de outra maneira, com o crescente avanço do processo de precarização das relações de trabalho (Franco, Druck, & Seligmann-Silva, 2010) decorrente da ofensiva neoliberal que, apesar da alternância de governos, mantém-se presente em primeiro ou em segundo plano nas agendas políticas que regem o país desde a década de 1990, os trabalhadores têm enfrentado em distintas dimensões a flexibilização das formas de contratação e a consequente multiplicação dos vínculos de trabalho nos serviços públicos. A aprovação de sucessivos marcos legais é um exemplo oficial desse projeto de desintegração da segurança do emprego nos serviços públicos brasileiros.

A Figura 3 apresenta uma síntese desses dispositivos que tratam diretamente da questão a qual esse estudo se detém.

Figura 3 - Marcos legais que flexibilizam a contratação de pessoal no serviço público

Marco Legal	**Objetivo**
Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998	Qualificar as entidades como Organizações Sociais (OS) e criar o Prgrama Nacional de Publicização
Lei nº 9.790 de 3 de março de 1999	Qualificar pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e instituir e disciplinar o Termo de Parceria
Lei 9.962, de 22 de fevereiro de 2000	Disciplinar o emprego público do pessoal da Adminisração federal direta, autárquica e fundacional, que será regido pela CLT..
Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000	Instituir a Lei de Responsabilidade Fiscal que, que entre outras providências inibe a realização de concurso público e não considera os contratos de empresas terceizadas como despesa de pessoal
Lei 12.550 de 15 de dezembro de 2011	Criar a Empresa Pública de Serviços Hospitalares, cujo regime de pessoal permanente será a CLT
Lei 13.429 de 31 de março de 2017	Autorizar a terceriziação irrestrita de atividades de trabalho

Fonte: elaboração do autor.

Como se pode observar são diversas as formas com as quais se intenta desmantelar a condição de segurança necessária ao trabalhador do serviço público e, nessa direção, reduzir a própria prestação pública dos serviços.

Seja autorizando a criação de organizações para gerir os serviços e assim terceirizar os contratos ou estimulando diretamente a terceirização, seja autorizando o próprio Estado a contratar fora do regime criado especificamente para os trabalhadores do serviço público. A flexibilização dos contratos e a transferência de responsabilidade vão encontrando sustentação

legal para avançar paulatinamente rumo à diminuição do Estado, como ditado pelas propostas neoliberais que fundamentaram a reforma administrativa do Estado nos anos de 1990 (Bresser-Pereira, 1997).

1.2 Os primeiros delineamentos: justificativa e objetivos

O trabalhador do serviço público comumente é associado como tendo garantido alguns direitos que em outras esferas do trabalho já não se apresentam. A estabilidade do emprego seria o direito que mais diferenciaria o vínculo empregatício do trabalhador do serviço público dos demais trabalhadores. Seria, porque já não o é. Assim como já não se pode pensar em vínculo de trabalho com o serviço público em uma única perspectiva, pois o que está posto são múltiplos vínculos, que, quando justapostos no cotidiano de trabalho se desdobram em diferenças e desigualdades que, reiteradamente, marcam em cada trabalhador uma distinção entre seus pares.

Tal distinção já não se encerra na especialidade da atividade que conforma as categorias profissionais, mas, longe disso, a distinção que produz desigualdade, se opera entre trabalhadores que comumente ocupam o mesmo cargo e exercem a mesma função. Trabalhadores que dividem o mesmo espaço e que se utilizam das mesmas ferramentas de trabalho desenvolvendo atividades lado a lado são diferenciados pela forma como se vinculam ao serviço. A distinção se dá a partir do vínculo empregatício e isso implica em uma desigualdade que se traduz em limitações para uns e possibilidades para outros, restrições de um lado e vantagens do outro, obrigações e benefícios distribuídos em escala desigual conforme o vínculo contratual, forjando um contexto de direitos assimétricos que cotidianamente afeta o ânimo dos trabalhadores.

Nessa trama de relações cujos entrelaçamentos se dão a partir de matizes desiguais, o que invariavelmente se produz não são cruzamentos, e sim nós, embaraços, impedimentos. O que significa que, sob diferentes ângulos, os trabalhadores no serviço público, também são vítimas do que se tem denominado de precarização do trabalho. Dentre outras condições que caracterizam esse processo, estão submetidos a contratos de trabalho distintos e isso implica que distintos sejam também seus direitos e obrigações.

O convívio diário com essa situação, como não poderia deixar de ser, faz emergir conflitos. Insegurança, desconfiança e hostilidade são sentimentos que têm caracterizado o

cotidiano de trabalho no serviço público brasileiro. E esses sentimentos não são só direcionados à gestão ou ao governo, mas, numa virada que desintegra a força da classe trabalhadora, caracterizam a relação que os trabalhadores estabelecem entre si e essa é mais uma característica presente no processo de precarização (Bernardo, Verde & Pinzón, 2013; Franco, Druck & Seligmann-Silva, 2010).

A atuação profissional na Divisão de Gestão de Pessoas do HUPAA (DivGP) possibilitou-me atentar como essa forma de gestão da força de trabalho assume contornos de uma manipulação sociopolítica e, mais que isso, como essa forma de organização repercute nos trabalhadores, configurando um cotidiano de dúvidas, tensões e incertezas.

Como já apontado, a multiplicidade de vínculos implica uma divisão entre os trabalhadores que passam a se reconhecer como grupos distintos e até rivais. A gestão se utiliza dessa desagregação e mobiliza alguns grupos em favor de práticas que por vezes se sobrepõem aos princípios da administração pública (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). Os trabalhadores mais vulneráveis são aqueles que se vinculam ao HUPAA através de organizações interpostas, com contratos regulados pela CLT – funcionários, terceirizados e, mais recentemente, os empregados. É sobre estes que recaem as ordens autoritárias e as demandas paralelas as quais não se pode, sem medo de retaliações, criticar ou contra-argumentar.

Os que têm a garantia da estabilidade, os servidores, olham desconfiados para os demais trabalhadores. No entanto, esse grupo também sofre com a fragmentação dos vínculos, pois passa a ser hostilizado pelos demais, sobretudo pelos empregados. São vistos como um entrave para o avanço da gestão empresarial da saúde e da educação públicas proposta pela EBSERH como solução para os hospitais universitários.

Assim, o cotidiano é marcado por práticas que materializam (Pais, 2003) as desigualdades decorrentes da forma diferenciada como os trabalhadores se vinculam ao HUPAA. A rotina é marcada por tensões, o convívio torna-se nocivo, os trabalhadores se hostilizam e se agridem direta e indiretamente, e foi por estar inserido nesse contexto que pude perceber o peso das relações estabelecidas, as desigualdades que surgem das diferenças de vínculo, o uso que os gestores fazem dessa dinâmica de hostilidade e o padecimento dos trabalhadores traduzido em sentimentos como: cansaço, ansiedade, medo, irritação, apatia e revolta.

Destaco ainda as macro e micro-condições que comparecem para a composição desse cotidiano de trabalho. As primeiras referentes à conjuntura mais ampla de poder governamental, cujas decisões repercutem diretamente no dia a dia dos trabalhadores. As segundas, mais restritas, aquelas que caracterizam o HUPAA em meio aos demais hospitais universitários federais e que dizem das formas particulares de se organizar o trabalho. Embora, cabe sublinhar, as peculiaridades aqui antecipadas não configurem uma exclusividade, pois guardam semelhanças com contextos outros, sobretudo na esfera pública da saúde. Carregam, contudo, a marca da história local, cujos desdobramentos conformaram o problema que motivou essa investigação.

É, como se vê, em um serviço com essas características descritas, que os trabalhadores se reúnem para o trabalho em condições desiguais devido à forma diferenciada como se vinculam à organização. Inseridos em um campo de contínua ansiedade, que torna o trabalho também subjetivamente precário (Linhart, 2014). Sofrendo, cotidianamente, as agruras que o contexto impõe.

Qual um etnógrafo espontâneo ou acidental (Martins, 2008), passei a observar e, até onde era possível, registrar situações corriqueiras, ocorrências pontuais, conflitos silenciosos, enfim, vestígios dos dias de trabalho naquele contexto de relações híbridas. Nesse sentido, é possível falar em um processo de pesquisa que se iniciou anteriormente à proposição de um projeto formal de pesquisa. Uma espécie de investigação intuitiva, que já vinha se desenvolvendo antes do enquadramento que a pesquisa científica exige. Dito de outra maneira, a construção de dados, o registro de informações e a formulação de questões a partir da minha inserção enquanto trabalhador no mesmo contexto de trabalho onde os problemas se apresentavam cotidianamente, anteciparam e forneceram subsídios para a projeção da pesquisa.

A partir dessas condições, nesse estudo, os objetivos foram assim definidos:

Objetivo geral: compreender o cotidiano de trabalho e as vivências dos trabalhadores submetidos a diferentes modalidades de vínculo no HUPAA.

Objetivos específicos:

a) descrever as práticas cotidianas que expressam a desigualdade decorrente da diferenciação entre os vínculos;

b) identificar as transformações vivenciadas pelos trabalhadores no cotidiano a partir da mudança do modelo gerencial no HUPAA após a contratação de EBSERH;

c) compreender as demandas psicossociais enfrentadas pelos trabalhadores no cotidiano de trabalho.

1.3 A estrutura, apresentação dos capítulos e algumas notas para guiar a leitura da tese

As informações iniciais, como a apresentação do problema, como ele se formulou e a breve caracterização do contexto em que ele emergiu, a minha condição transitória de trabalhador-pesquisador e as ressonâncias para a pesquisa dessa condição, assim como a exposição dos aportes teórico-metodológicos adotados e dos objetivos da pesquisa, conformam a primeira seção da tese e cumprem a função de apresentá-la, o que convencionalmente se denominaria de introdução, constituem o primeiro capítulo.

Em seguida, no segundo capítulo, propõe-se uma incursão pelas condições sócio-históricas mais amplas e suas repercussões no cotidiano de trabalho. Uma tentativa de atentar para a relação entre as questões pontuais sobre as quais a pesquisa se dirige, as relações que se estabelecem no cotidiano entre os trabalhadores no HUPAA e seus desdobramentos, sem perder de vista as questões amplas que as orientam e determinam. Um modo de compreender os fenômenos do trabalho característico da Psicologia Social do Trabalho (Coutinho, Bernardo & Sato, 2017).

Sobre o referencial teórico-metodológico e suas implicações, possibilidades e limites no desenvolvimento da pesquisa compõem o conteúdo do terceiro capítulo. Uma discussão sobre os estudos do cotidiano e a etnografia, bem como as condições disponíveis para o trabalho de pesquisa no HUPAA abrem o capítulo. Em seguida são descritos o processo de produção de informações, as várias estratégias utilizadas para acercar-me do cotidiano e como consegui articulá-las com vistas a compor os resultados. São trazidas também as contribuições, com maior ou menor consistência, e ainda os limites dos procedimentos metodológicos utilizados.

A caracterização do HUPAA enquanto serviço público, sobretudo ressaltando-se aquilo que não se apresenta ao público, mas que efetivamente compõe o cotidiano e determina as diferenças e desigualdades que se estabelecem entre os trabalhadores, é trazida no quarto capítulo. Uma espécie de fotografia ampliada em que se recorre às imagens, mas também à

escrita para mostrar vários ângulos daquilo que se vê de fora, através das fontes públicas e oficiais, mas também dos bastidores, daquilo que só se acessa e só se revela por dentro.

Os Capítulos 5, 6 e 7 constituem propriamente os resultados da pesquisa. Neles, são discutidas diferentes questões que emergiram do processo de investigação e assumiram, com o tratamento metodológico adotado, a forma de eixos temáticos. Estes eixos estruturam os capítulos que estão ainda organizados em seções cujos conteúdos concorrem para o alcance dos objetivos do estudo. Entremeados com os referenciais teóricos e metodológicos e articulando as relações micropolíticas às condições estruturais mais amplas, os resultados presentes nesses capítulos assumem um formato descritivo/analítico, cuja intenção foi retratar as vivências cotidianas dos trabalhadores em suas diferentes modalidades de vínculo, bem como as demandas que têm que enfrentar em decorrência dessa babel a que estão submetidos. As considerações finais trazem uma síntese desses resultados.

Cabe ainda informar acerca de alguns padrões assumidos na escrita que tiveram por objetivo facilitar a identificação das informações.

Assim, as falas transcritas dos trabalhadores decorrentes do processo de pesquisa no campo, assim como os trechos das notas que compõem o diário de campo são apresentadas em itálico. Quando curtos, os trechos aparecem integrados ao texto e entre as aspas duplas. Quando mais longos, estão separados em blocos recuados dos demais parágrafos, sem aspas, mas sempre em itálico. As falas que decorrem dos registros do diário de campo, assim como outros registros e reflexões que compõem esse material são seguidas da identificação desse procedimento entre parênteses, com o apontamento do ano na sequência, por exemplo: (Diário de campo, 2015) ou (Diário de campo, 2016, 2018). Há também alguns trechos de fala em que logo em seguida estão identificados com pseudônimos os trabalhadores por modalidade de vínculo, estes se referem a trechos das entrevistas, por isso a identificação dos depoentes, por exemplo: (Funcionária Ana, 2016); (Empregada Laura, 2016); (Servidor Breno, 2016); (Terceirizada Neide, 2016).

Há, ainda, algumas expressões marcadas em aspas simples. São expressões por mim criadas na tentativa de elucidar uma informação ou ressaltar uma análise, por exemplo, ‘diferenças de partida’, ‘gestão por fragmentação’ e ‘receletização’.

Creio que com esses esclarecimentos seja possível uma leitura sem grandes percalços, embora estejamos adentrando o universo de uma babel, o que certamente, seja pela

dificuldade de expressão do autor ou mesmo pela complexidade do cotidiano retratado, trará algumas interrogações.

2. O contexto ampliado: neoliberalismo e transformações nos serviços públicos brasileiros

Contar a história de um problema não é tarefa fácil, sobretudo quando se propõe a fazê-lo no contexto acadêmico em que o rigor da ciência exige delimitações. Contextualizar aquilo que se apresenta a nossa compreensão, mas que remete a uma trama cujos fios se entrelaçam ziguezagueando em movimentos pontuados por rupturas e permanências, transformações e resistências, avanços e retrocessos, emoldurados pelo tempo e pelo espaço, apresentando, por isso, sutilezas várias que podem escapar-nos, mas que são fundamentais para a apreciação devida, é processo que requer certa acuidade e demasiada atenção.

O problema sobre o qual esta pesquisa se acerca, embora esteja na ordem do dia, tem suas raízes no processo de regulamentação das políticas públicas brasileiras. Por isso, consideramos que, para compreender as nuances atuais é necessário, mesmo que de forma breve, perscrutar o contexto que o forjou. Propõe-se, portanto, uma incursão ao final da década de 1980, período que marca as delimitações daquilo que seria, ou ao menos se desejaria que fosse, o marco regulatório das políticas públicas no Brasil, das quais as relativas à saúde e também à educação serão aqui privilegiadas por ser no âmbito de suas competências que o problema investigado se apresenta.

Tal incursão exige, para fins de apresentação neste espaço, uma divisão. Por um lado, para se entender as proposições iniciais e os caminhos posteriores de consolidação e também de desregulamentação das políticas públicas de saúde, por outro, com as mesmas intenções, com as políticas públicas de educação, especialmente no que se refere ao papel dos hospitais universitários.

Também é importante sublinhar que, para os dois pontos delimitados, embora se tome como referência o final da década de 1980, faz-se premente ir um pouco mais atrás assim como avançar mais adiante de forma sequencial ou mesmo aleatória, em busca de marcos cronológicos que possibilitem o exame de outros aspectos que influenciaram o estado atual das questões investigadas. Nessa mesma dinâmica, embora nosso objetivo seja compreender o

cenário nacional, é imperativa a necessidade de recorrer ao contexto internacional para localizar informações que ajudem a compreender os caminhos assumidos pelo Brasil.

Desse modo, considerando as características comuns, mas também as singularidades sócio-historicamente determinadas, recuperaremos primeiramente as condições mundiais do capitalismo recente, tomando por referência a chamada crise estrutural do capitalismo que assolou os países de capitalismo central no período que compreende a década de 1970 e cujas consequências alteraram profundamente as formas de organização do trabalho. Em seguida trataremos das configurações desse mesmo fenômeno no Brasil, ressaltando suas particularidades e contradições para, finalmente, discutirmos as implicações destas transformações dentro das políticas públicas de saúde e educação, sobretudo no que se refere às múltiplas formas de vínculo de trabalho que se estabeleceram e em como esse quadro afeta os trabalhadores.

Com essa perspectiva panorâmica inicial, temos a intenção de situar o problema que delimita essa investigação num cenário mais amplo, de modo que seja possível alcançar compreensões particulares sem desvinculá-las da conjuntura sociopolítica que as promovem, um modo de buscar compreensões que, como já pontuado, configura a postura da Psicologia Social do Trabalho no processo investigativo (Bernardo, et al., 2015; Coutinho et al. 2017; Sato et al., 2008).

2.1 Mudança de planos e a imposição de uma mesma ordem

A crise enfrentada pelo capitalismo nos anos de 1970 atravessou fronteiras e assumiu dimensões planetárias. A proporção assumida e as consequências imediatas logo indicaram que não se tratava de um momento crítico peculiar a uma economia nacional específica, mas sim, um abalo central à própria natureza do sistema, e isso ajuda a explicar a urgência e a velocidade com que se impuseram mudanças em escala também planetária (Harvey, 2014).

De maneira muito resumida, tal crise pode ser descrita a partir das seguintes características: diminuição da lucratividade, sobretudo pela elevação do custo da força de trabalho e pelas conquistas sociais dos trabalhadores, incapacidade do modelo de produção taylorista/fordista em responder à dinâmica dos mercados, autonomia do capital financeiro diante do capital produtivo e sua crescente especulação, a emergência de grandes conglomerados empresariais e a consequente centralização do capital, a instabilidade fiscal do

Estado provocada pelos dispositivos de custeio do estado de bem-estar social que impulsionou o crescimento da privatização, desregulamentação e flexibilização de processos de produção, da força de trabalho e do mercado (Antunes, 2009).

O colapso iminente fez surgir uma série de propostas transformadoras que rapidamente foram postas em marcha. Primeiramente foram os países de capitalismo central que capitanearam a implantação das medidas salvadoras. Em seguida tais propostas foram impostas aos países de capitalismo periférico que se viram obrigados, com aproximadamente duas décadas de diferença, a se alinhar à nova ordem (Harvey, 2014).

Vale ressaltar o caso emblemático do Chile que, embora atualmente apresente características semelhantes a outros países da América Latina, foi palco da primeira experiência de neoliberalização, ainda na primeira metade dos anos de 1970, servindo como uma espécie de laboratório para os economistas da Universidade de Chicago, protótipo para a posterior virada neoliberal amplamente consolidada nos anos de 1990 (Harvey, 2014; Laurell, 2009; Pinzón, Blanch Ribas, Uribe-Rodríguez, Acevedo & Sanchez, 2011; Sisto, 2014; Stecher, 2014).

Sobre a proliferação em escala planetária do neoliberalismo enquanto modelo de organização sociopolítica com vistas à reorganização do capitalismo internacional, Antunes (2009) assim sintetiza:

> Como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal da qual a era Thatcher-Reagan foi a expressão mais forte; a isso se seguiu também um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores. (p. 33)

As propostas ou respostas encontradas para a superação da crise promoveram muito mais do que o rearranjo do sistema de produção do capital. As transformações que foram impostas ao mundo do trabalho provocaram alterações profundas na organização social. Para além das condições materiais, afetaram também a dimensão subjetiva, forjando novas formas de relações sociais.

> [...] o novo capitalismo pós-moderno, à mão da globalização econômica neoliberal, da inovação tecnológica e da reorganização de trabalho flexível, está transformando, intensa e aceleradamente não só os modos de produção, troca e consumo; mas também os de pensar, sentir, agir, comunicar-se e interagir no trabalho (Blanch, 2014, p. 40 tradução livre)

Impõe-se a ideia, quase como um dogma, de que o mercado, essa espécie de 'deus' que habita em algum lugar e que de lá intervém na vida de todos, deve estar autorizado a atuar sem restrições para assim garantir o desenvolvimento econômico e a satisfação das necessidades individuais. Caso contrário, efeitos desfavoráveis se abateriam sobre a economia e consequentemente sobre o bem-estar e a liberdade dos indivíduos. O livre mercado, o incentivo à competição e o individualismo são tomados como solução à crise e tornam-se as prescrições que orientam a forma de organizar a sociedade, sendo paulatinamente incorporadas às relações sociais cotidianas (Laurell, 2009).

A competição assume a condição de valor fundamental e bem comum à humanidade e vem sendo alardeada, equivocadamente, como sinônimo de liberdade. David Harvey (2014) apresenta a seguinte ressalva:

> Embora a liberdade individual no mercado seja garantida, cada indivíduo é julgado responsável por suas próprias ações e por seu próprio bem-estar, do mesmo modo como deve responder por eles. Esse princípio é aplicado aos domínios do bem-estar social, da educação, da assistência à saúde e até aos regimes previdenciários.... O sucesso ou o fracasso individuais são interpretados em termos de virtudes empreendedoras ou de falhas pessoais..., em vez de atribuídos a alguma propriedade sistêmica (como a exclusão de classes que se costumam atribuir ao capitalismo) (p. 76)

Um novo modo de ser e de viver emergiu junto às mudanças estruturais do capital e este em nada se assemelha à ideia de progresso. Ao menos não para quem trabalha.

O discurso, rapidamente tornado hegemônico de que o triunfo do capitalismo global conduziria a humanidade a melhores condições de vida durou muito pouco. Como aponta Dupas (2006), "Aprendemos nas décadas finais do século XX que progresso técnico não conduz automaticamente ao desenvolvimento humano, que a riqueza gerada não é repartida de modo que minimize a exclusão, as diferenças de renda e de capacidades" (p. 74).

O que se tem assistido na verdade é um processo inverso à ideia de progresso, ao menos se entendermos essa ideia como o reflexo de mudanças para melhor e que, portanto, se reverteriam em benefício comum à humanidade. Assistimos isso sim, a uma involução ou degradação das relações sociais, que, guiadas pela mesma lógica imposta ao mundo do trabalho, assumem as normas técnicas do trabalho como normas de vida.

As múltiplas dimensões do que tem sido chamado de precarização do trabalho extrapolam a esfera do trabalho e se transmutam em dimensões de precarização da própria vida. No dizer de Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) "Consolida-se no imaginário social

a noção de descartabilidade das pessoas, da naturalidade da insegurança e da competição de todos contra todos, ancorada na fragilização dos vínculos" (p. 232). Ou ainda, como propõe Laurell (2009), em relação às políticas sociais sob a égide do neoliberalismo, trata-se de um movimento que se caracteriza por um "avançar em direção ao passado" (p. 175).

Nesse contexto, a nova atuação do Estado passa a ter papel fundamental. O Estado regulador de políticas econômicas e provedor de políticas de proteção social passa a ser visto como um entrave para o pleno desenvolvimento do capital. Com o advento da crise, cabe a este assumir um novo papel, agora de maneira ofensiva, que consiste em linhas gerais, em liberar o controle dos mercados que passariam a se autorregular. Privatização, desregulamentação e precarização extrema do trabalho são as propostas desse Estado para os trabalhadores.

> Afirma-se que a privatização e a desregulação combinadas com a competição eliminam os entraves burocráticos, aumentam a eficiência e a produtividade, melhoram a qualidade e reduzem os custos – tanto os custos diretos ao consumidor (graças a mercadorias e serviços mais baratos) como, indiretamente, mediante a redução da carga de impostos. O Estado neoliberal deve buscar persistentemente reorganizações internas, novos arranjos institucionais que melhorem sua posição competitiva como entidade diante de outros Estados no mercado global (Harvey, 2014, p. 76)

Embora seja importante reconhecer as diferenças que caracterizam o processo de implantação do projeto neoliberal nos países latino-americanos, é possível identificar algumas semelhanças em seus desdobramentos, sobretudo quando comparados aos países de capitalismo central. Nos países pobres do sul, a austeridade das medidas no plano econômico veio acompanhada, de forma ainda mais severa, da diminuição de investimentos no plano das políticas sociais. Por esses lados, a restrição do papel do Estado no controle da economia tem se dado em conjunto com a restrição deste na esfera das políticas sociais (Laurell, 2009).

Essa peculiaridade do neoliberalismo latino-americano pode ser compreendida sob dois aspectos: um primeiro relacionado ao próprio eixo do projeto neoliberal e que diz respeito à condição política necessária ao seu êxito. O desmantelamento das instituições de bem-estar social, espaços que mobilizam ações coletivas e solidárias, atende ao objetivo de desmobilização da classe trabalhadora, minando a capacidade de negociação de seus interesses e subtraindo reiteradamente os seus direitos - condição imprescindível para a imposição do novo padrão de acumulação do capital, que tem como uma de suas principais características a concentração deste em poder dos grandes conglomerados internacionais. Há ainda um segundo aspecto, este diretamente relacionado com a capacidade de promover novos

e vultosos negócios a partir destas políticas de bem-estar social. Assim, a liberalização das políticas sociais por parte do Estado, cumpre a função de incrementar a economia naquilo, e apenas naquilo, que desperte o interesse do mercado, ou seja, o Estado passa a disponibilizar para a iniciativa privada novas e altamente rentáveis atividades econômicas, como as de saúde e de educação, por exemplo. Daí o caráter seletivo da privatização (Laurell, 2009).

> É necessário compreender que, apesar de a privatização ser o objetivo central, só interessa na medida em que a administração de fundos e a produção de serviços possam se converter em atividades econômicas rentáveis. Por isso, nos países latino-americanos, onde a maioria da população é pobre, deve-se esperar um processo seletivo de privatização dos benefícios sociais, incentivado por políticas estatais dirigidas à criação de um mercado disponível e garantido (Laurell, 2009, p. 167)

2.2 "Tristes trópicos"[4]: neoliberalismo tropical

No caso brasileiro, não é difícil atentar para essa peculiaridade. Basta observamos o volume de serviços que foram, pouco a pouco, sendo assumidos pelo mercado e o processo paralelo de desinvestimento por parte do Estado nas políticas de bem-estar social, dentre as quais, as de saúde e de educação são, talvez, as mais flagrantes.

Enquanto país de capitalismo hipertardio e periférico, cujo processo de industrialização começou a se desenvolver somente a partir dos anos de 1930 e ainda assim com um caráter estatal nacionalista, tendo um primeiro salto nos anos de 1950 e uma aceleração e internacionalização após o golpe militar de 1964, o Brasil, à semelhança de outros países na América Latina, apresenta características próprias que o diferenciam dos países de capitalismo central (Antunes, 2006, 2014).

Como característica histórica do capitalismo brasileiro, Antunes (2006) descreve uma dinâmica que se estrutura pela "vigência de um processo de superexploração da força de trabalho, dado pelas articulações entre baixos salários, jornada de trabalho prolongada e fortíssima intensidade em seus ritmos" (p. 17). A despeito dessa característica histórica, o que se seguiu com as transformações decorrentes da reorganização do capital só veio a agravar a situação dos trabalhadores nos mais variados setores.

---

[4] Referência ao ensaio de natureza etnográfica, escrito pelo antropólogo belga Claude Lévi-Strauss, no qual ele estuda algumas sociedades indígenas brasileiras na segunda metade dos anos de 1930. O livro homônimo foi publicado em Paris em 1955.

Assim, a intensificação da exploração encontrou justificativa nas medidas necessárias para modernizar o país, que consistia em abandonar o caráter protecionista desenvolvimentista do Estado e assumir a competição generalizada como postura de inserção na economia globalizada (Bresser-Pereira, 1997).

Como indica Harvey (2014), "No plano doméstico, o Estado neoliberal é necessariamente hostil a toda forma de solidariedade social que imponha restrições à acumulação do capital" (p. 85).

Foi na década de 1990 que o Brasil ingressou definitivamente no processo de reestruturação produtiva do capital e aderiu ao projeto neoliberal, processo já em franco desenvolvimento nos países de capitalismo central, como brevemente descrito acima. Como contrapartida para o perdão de parte da dívida externa em acordo apoiado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelo Tesouro dos Estados Unidos, o Brasil comprometeu-se a implementar as reformas ditadas pela lógica neoliberal (Harvey, 2014).

Uma série de mudanças rapidamente foi percebida no final dos anos de 1990. São particularmente marcantes nesse período a adoção de novas formas de organização do trabalho dentre as quais se destacam a implantação dos chamados métodos participativos "mecanismos que procuravam o 'envolvimento' (na verdade a adesão e a sujeição) dos trabalhadores com os planos das empresas" (Antunes, 2006, p. 17), bem como a utilização de novas formas de subcontratação e de terceirização da força de trabalho nos mais variados setores (Antunes, 2006, 2010).

São múltiplos e complexos os elementos a serem analisados quando se observam as transformações no mundo do trabalho brasileiro na década de 1990, sobretudo quando se consideram os diferentes setores da economia. Mudanças geográficas dos polos produtivos que se deslocaram rumo a regiões com abundante força de trabalho favorecendo a superexploração e a gestão superflexível dos processos e dos contratos de trabalho, programas de participação e de remuneração variável que converteram trabalhadores em "associados", "parceiros" ou "colaboradores", diluindo o antagonismo de interesses e transferindo-o para o interior da própria classe trabalhadora, que passou a competir entre si, comprometendo sobremaneira a organização coletiva e o poder de negociação, a introdução maciça das tecnologias microeletrônicas que alteraram vertiginosamente a organização dos processos de trabalho, contribuindo para acelerar a diminuição dos postos de trabalho e também muito rapidamente acarretando vários problemas de saúde entre os trabalhadores, dentre os quais as

lesões por esforço repetitivo (LER) e os transtornos mentais chamaram atenção da sociedade de maneira geral e da comunidade científica em particular (Antunes, 2006, 2010, 2014).

Esse mesmo autor identifica uma característica comum aos processos de reestruturação produtiva que se desenvolveram nos vários setores da economia: "Se as formas de reestruturação produtiva têm sido diferenciadas, quando se toma a realidade cotidiana de trabalho, um traço praticamente constante tem sido a tendência ao aumento dos mecanismos de desregulamentação e mesmo a precarização da força de trabalho" (Antunes, 2006, p. 22).

No esteio dos países ricos, os que chegaram a experimentar o Estado do bem-estar social, o Brasil adotou fiel e firmemente a cartilha neoliberal. Só que por aqui a realidade da sociedade sempre esteve muito distante de um bem-estar social. As condições de pobreza e miséria da maior parte da população e a colossal desigualdade entre ricos e pobres conformam traços característicos de nossa realidade. Desigualdade que não se restringe apenas à posse ou não do capital, mas se constitui a partir de uma série de elementos que conformaram desde sempre um regime de segregação, tais como: o acesso à educação em seus vários níveis, o acesso à assistência em saúde, o direito ao trabalho minimamente digno, o direito até mesmo a circular pelos espaços públicos.

Amélia Cohn (2009), em artigo de 1994, aponta que no Brasil de então os 20% mais ricos tinham condições de vida 32 vezes melhores que os 20% mais pobres e informa ainda que: "Num país com 157 milhões de habitantes, existem 32 milhões de miseráveis, 20 milhões de subtrabalhadores..., sendo que 10% da População Economicamente Ocupada detêm 48% do rendimento proveniente do trabalho" (p. 226).

Em 2017 o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) destaca que o Brasil permanece como "um país de alta desigualdade de renda, inclusive quando comparado a outros países da América Latina, região do planeta onde a desigualdade é mais pronunciada" (IBGE, 2017, p. 58). Dados de 2016 mostram que "o rendimento médio *per capita* dos 20% domicílios com maiores rendimentos (R$ 4.499,15) era 18,3 vezes maior que o rendimento médio dos 20% com menores rendimentos (R$ 243,60)" (IBGE, 2017, p. 59).

Analisando o cenário latino americano, Laurell (2009) confronta algumas dimensões sociais, históricas e políticas que, segundo ela, dificultam a caracterização de Estados de bem-estar social para estes países. No entanto, a autora chama a atenção para uma série de aspectos referentes ao conteúdo, à orientação e à cobertura das políticas sociais desses mesmos países,

que permitem compreendê-los como Estados de bem-estar social antes da virada neoliberal que se impôs. Ainda que, ressalva a autora, seja um Estado de bem-estar "restrito" ou "incompleto" pelas limitações dos seus programas e dos critérios de seletividade (Laurell, 2009, p. 160).

Nos idos de 1990, as condições da sociedade brasileira não eram, nem de longe, as de um bem-estar. Talvez, o nosso único aspecto nesse sentido fosse uma promessa, aquela depositada em um documento volumoso, recém-promulgado, carente ainda de validade prática e de apropriação popular. O que tínhamos era a Constituição de 1988 e muito do que se seguiu a ela enquanto projeto político do país, trazia a nostálgica e angustiante sensação de quem escolhe um caminho e segue por outro.

Tanto a Constituição de 1988, quanto a Lei n. 8.080 de 1990, que consolida o SUS (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988; Lei n. 8.080, 1990), compreendem marcos legais de garantias de direitos sociais que se apresentam no contrafluxo da agenda política mundial já totalmente comprometida com os princípios neoliberais. No Brasil, o governo de Fernando Collor de Melo, seguido dos de Fernando Henrique Cardoso, se empenharam em fazer cumprir os ditames do neoliberalismo, dentre os quais a obsessão pelo Estado mínimo que opera, por assim dizer, uma contrarreforma nas políticas sociais, uma vez que limita o avanço destas, justamente no momento em que caberia ao Estado garantir sua expansão (Fernandes, 2017).

Rizzotto (2005) chama atenção para o interesse do Banco Mundial em contribuir com a reforma do sistema de saúde brasileiro. Analisando dois documentos elaborados pelo banco com essa intenção, a autora chega à seguinte conclusão: "A perspectiva que predomina, nos dois textos analisados, é a da manutenção ou redução dos recursos destinados a saúde, com consequente diminuição da oferta e da ampliação dos serviços" (p. 145).

Com o neoliberalismo como plataforma de governo, as políticas sociais destinadas a maior parte da população do país são vistas como um entrave ao desenvolvimento econômico e aos interesses das elites. O próprio Bresser-Pereira, feitor mor do neoliberalismo tropical, anos mais tarde, assim o define: "o neoliberalismo surge no último quartel do século XX para defender os interesses dos ricos contra os trabalhadores e os pobres e contra um Estado democrático" (Bresser-Pereira, 2013, p. 88).

A frente do Ministério da Administração Federal e Reforma Administrativa no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, entre os anos de 1995 e 1998, Bresser-Pereira, ao descrever os planos previstos para a reforma do Estado brasileiro, propagandeia suas propostas atenuando suas matrizes ideológicas, que, segundo aponta, não se alinham ao neoliberalismo, e sim ao social-liberalismo, que assim explica:

> [...] social porque continuará a proteger os direitos sociais e a promover o desenvolvimento econômico; liberal, porque o fará usando mais os controles do mercado e menos os controles administrativos, porque realizará seus serviços sociais e científicos, principalmente através de organizações públicas não-estatais competitivas, porque tornará os mercados de trabalho mais flexíveis, porque promoverá a capacitação de seus recursos humanos e de suas empresas para a competição internacional (Bresser-Pereira, 1997, p. 18)

O autor segue apresentando a cartilha em que descreve os processos cruciais para a reforma: privatização, publicização, terceirização e adoção de uma administração pública gerencial (Bresser-Pereira, 1997). Esse seria o corolário da reforma do Estado, a transferência quase total das políticas públicas de proteção social para a esfera privada, cabendo ao poder público apenas gerenciar aquilo que interessa ao capital, agora não mais nacional, mas sim globalizado, o que implica não apenas a defesa de interesses do capital, mas, mais que isso, a defesa de interesses do capital estrangeiro. Esse é o reino do Estado Social-liberal, que, segundo Bresser-Pereira, não deve ser confundido com o radicalismo do Estado Neoliberal.

Nesse Estado a gestão pública deveria abandonar sua forma burocrática de administração, considerada a partir de então, arcaica e obsoleta, e adotar práticas gerenciais referenciadas pela lógica da empresa privada. Deveria, portanto, nortear-se pela competitividade, o que implica, dentre tantas outras características: reduzir os custos, atrair investidores e flexibilizar (precarizar) os contratos de trabalho. Feito isso, ter-se-iam melhores condições de operar com a necessária qualidade e agilidade que os ‘cidadãos-clientes’ demandavam.

Tal processo tem sido definido por alguns autores como capitalismo organizacional, um conceito que visa compreender e evidenciar o processo de implantação do paradigma empresarial em instituições públicas (Pinzón et al., 2011).

> [...] o termo "capitalismo organizacional" refere-se genericamente aos processos culturais subjacentes a esta reorganização mercantil do trabalho em serviços como universidades e hospitais. Ele abarca uma dupla dimensão: a estrutural e a psicossocial. A primeira inclui o interjogo manifesto de demandas que a organização exige das pessoas e que estas dão a ela. A segunda refere-se ao processo cultural latente dentro da qual se configuram a experiência de

> trabalho e prática laboral. Inclui valores e atitudes, crenças e percepções, normas e funções, compromissos e comportamentos sociais e laborais, identidades e identificações organizacionais e éticas e também ética profissional. (Blanch & Cantera, 2009, citado por Pinzon et al., 2011, p. 172 tradução livre)

Os sistemas públicos de saúde e educação deveriam então estar em pé de igualdade com todo o macrossistema econômico de organização do trabalho, sobretudo nos seus mecanismos de gestão. É o mercado como referência que passa a orientar as ações do Estado.

Com todas essas mudanças atingindo diretamente as políticas de bem-estar social, várias e diferentes consequências podem ser observadas a partir das transformações que foram impostas à sociedade brasileira.

Para os ricos, novos campos de investimentos foram disponibilizados. Atividades econômicas garantidamente rentáveis foram transferidas para o domínio privado, com o Estado dando toda sorte de suporte necessário para os investidores.

Para os pobres, os trabalhadores do país, a mercantilização dos serviços públicos trouxe impactos negativos afetando-os duplamente. Primeiro, do lado de dentro, na condição mesmo de trabalhador do serviço público que passou a sofrer com o processo contínuo de precarização do trabalho, cuja flexibilização dos contratos de trabalho e a proliferação de distintos vínculos empregatícios e suas consequências compõem o problema perseguido por este estudo. Segundo, na outra ponta, agora do lado de fora, na condição de usuários, os trabalhadores, o público assistido, em sua maioria, pelos serviços públicos de educação e saúde no Brasil, padecem com o processo de sucateamento destes serviços que, com o desinvestimento do Estado, diminuem a oferta, e torna compulsivamente também precária a assistência prestada, sobretudo pela rotatividade de profissionais que a flexibilização dos contratos de trabalho promove.

2.2.1 Políticas públicas de saúde e a (contra)reforma do Estado

Com a promulgação da Constituição de 1988, a saúde passou a figurar efetivamente como um direito de todos e um dever do Estado brasileiro (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). A Lei n. 8.080 de 1990 regulamentou a organização e o funcionamento das ações e dos serviços de saúde, estes constituindo o SUS. “O conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e

municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público, constitui o Sistema Único de Saúde (SUS)" (Lei n. 8.080, 1990).

A garantia à saúde ou, melhor dizendo, aos serviços que promovessem, protegessem ou recuperassem a saúde de todos passava, a partir de então, a ter uma previsão legal, na qual o Estado assumia a condição de principal provedor, mas não o único, desses serviços. Os caminhos para a sua execução não estavam claramente definidos, ou, melhor dizendo, estavam camuflados nos dispositivos textuais do discurso jurídico que, lançando mão do verbo 'poder' no futuro do presente, deixa em aberto uma série de possibilidades, como se pode depreender pelo seguinte exemplo: "Art. 24. Quando as suas disponibilidades forem insuficientes para garantir a cobertura assistencial à população de uma determinada área, o Sistema Único de Saúde (SUS) poderá recorrer aos serviços ofertados pela iniciativa privada" (Lei n. 8.080, 1990).

As formas encontradas para prover ou garantir à população o acesso aos serviços públicos de saúde, conforme previa a legislação nas três esferas de governo que constituíam o Sistema Único de Saúde, foram rapidamente influenciadas pelas profundas transformações pelas quais passava o mundo do trabalho. Estamos nos anos de 1990, a década em que, no Brasil, se arraigou um modo de pensar as relações sociais que se distanciava da noção de sociedade e da relação desta com o Estado, expressas pelas recém-promulgadas Constituição de 1988 e Lei n. 8.080 de 1990.

As conquistas sociais ainda frágeis, carentes de consolidação e estabilidade, prenhes de possibilidades num Estado democrático de direito, foram, de forma imediata, atacadas e combatidas. Em sentido oposto a este Estado, previsto, mas ainda em projeto, urge uma reforma, ou, para fazer frente àquela que a própria Constituição Federal representava; uma contrarreforma.

Aquilo que já havia varrido os países do norte e feito ruir os alicerces que caracterizavam o Estado de bem-estar social, nos anos de 1970, chega ao Brasil na década de 90, atropelando o projeto de sociedade que incipientemente começava a se organizar e cuja recente constituição era o marco regulatório.

A contradição entre a 'Constituição cidadã' e o 'Estado mínimo' revela a disputa entre dois projetos políticos para a sociedade brasileira. De um lado, o projeto democrático participativo e de outro, o projeto neoliberal. O primeiro prevê ampla atuação política,

concebendo a participação democrática na gestão pública como recurso imprescindível para o fortalecimento dos interesses da sociedade, o segundo preocupa-se estritamente com o arranjo econômico e a ampliação do mercado, desconsiderando, para isso, o controle social e, nesse sentido, excluindo a participação da sociedade nas decisões.

Laurell (2009) aponta que assim como o Estado intervencionista, o próprio processo democrático se apresenta como um entrave para os planos neoliberais, pois constitui bem ou mal, uma representação política das classes sociais, seja através da composição partidária ou de organizações reivindicativas, cujo poder de articulação pode produzir projetos sociais que não se alinham ao programa neoliberal, enfrentando-os assim com possibilidade de vitória nas eleições.

Os doutrinadores neoliberais são receosos quanto ao regime democrático. Consideramos elucidativa e também emblemática da situação atual do Brasil, a descrição de Harvey (2014) sobre a relação entre neoliberalismo e democracia:

> A governança pelo regime da maioria é considerada uma ameaça potencial aos direitos individuais e às liberdades constitucionais. A democracia é julgada um luxo que só é possível em condições de relativa afluência, associado a uma forte presença da classe média para garantir a estabilidade política. Em consequência, os neoliberais tendem a favorecer a governança por especialistas e elites. Dão forte preferência ao governo por ordem executiva e decisão judicial em lugar da tomada de decisões democrática e parlamentar. Os neoliberais preferem afastar as instituições-chave, como o Banco Central, das pressões democráticas. Como a teoria neoliberal está centrada no regime de direito e na interpretação estrita da ordem constitucional, segue-se que o conflito e a oposição devem ser mediados pelos tribunais. Soluções e remédios para todo e qualquer problema devem ser buscados por meio do sistema legal (p. 77)

Se considerarmos a sequência e a proximidade cronológica com que os dois projetos de sociedade foram postos em circulação no Brasil, assim como a disparidade entre seus princípios, a ideia de contrarreforma parece-nos mais adequada para caracterizar os direcionamentos assumidos pelos governos brasileiros nos anos 90.

A contrarreforma neoliberal é guiada estritamente pelos interesses do mercado e, nesse sentido, o Estado não mais deveria ocupar-se e nem muito menos onerar-se com a prestação de serviços sociais, tais como a saúde pública, devendo transferir essa responsabilidade para iniciativa privada. Para viabilizar tal projeto, não por acaso dá-se a regulamentação, nos mesmos anos 90, dos títulos que concedem a instituições privadas o livre direito de assumir essa responsabilidade. As Leis n. 9.637, de 1998 e n. 9.790, de 1999 criam os títulos de Organização Social (OS) e de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)

respectivamente (Lei n. 9.637, 1998; Lei n. 9.790, 1999), verdadeiros passaportes para a habilitação legal da transferência de responsabilidade. Com esses títulos, as organizações ou fundações 'sem fins lucrativos' passam a assumir a gestão total ou parcial dos serviços públicos de saúde em todo o território nacional.

Gradativamente um novo modo de organização vai se impondo aos serviços públicos de saúde, distanciando-se de sua função social e aproximando-se da lógica empresarial. Processos organizativos, procedimentos técnicos e flexibilização dos vínculos de trabalho passam a ser regulados segundo os princípios da administração gerencial.

O projeto neoliberal vai assim efetivando-se nas práticas cotidianas dos serviços públicos: competitividade, flexibilidade, custo-benefício, parceria público-privado, otimização dos recursos, rentabilidade, autofinanciamento, são expressões ilustrativas de como se passou a pensar, no âmbito do Estado, as políticas públicas de saúde.

A produtividade passa a ser a referência maior para avaliar a eficiência dos serviços públicos de saúde. O estabelecimento das metas de produção limita a ação dos profissionais, que, tendo que obrigatoriamente cronometrar sua atenção, acabam por preocupar-se com a quantidade de atendimentos em detrimento da qualidade destes. Nesse sentido, tem-se como corolário que: "o fortalecimento da avaliação de desempenho por resultados (cumprimento de metas) esvazia o papel dos profissionais de saúde como cuidadores" (Lacaz et al., 2014, p. 23).

A gerência moderna, arrojada e eficiente, dos serviços públicos, iria transformar esses serviços elevando-os aos padrões estabelecidos pelo mercado. O mercado, não mais o Estado, nem muito menos a participação social passa a ditar as regras de funcionamento desses serviços.

Com essa configuração, a própria noção de serviço público deve ser abandonada (porque desgastada, sem credibilidade) em favor de outra, mais coerente com as soluções transplantadas pelo mercado para resolver os problemas, organizar o trabalho e determinar os processos a serem desenvolvidos pelos trabalhadores que atuam nesses espaços. A empresa, essa espécie de esfinge moderna, cujo enigma atualiza-se na inquisição feita aos que por ela passam: 'decifra-me e devoro-te' é agora a noção a ser consumada para empreender todo o arcabouço gerencial que se impõe ao serviço público.

A saúde e os cuidados com a saúde são transmutados em mercadorias e a empresa precisa vendê-las. Trabalhadores que desde a formação até a forma de atuação sempre estiveram ligados à noção de assistir pelo cuidado (Pires, 1998), são convertidos em trabalhadores que devem produzir demandas, provocar necessidades de cuidado, ou, sendo mais direto, vender saúde. As intervenções técnicas diretas e indiretas produzidas pelos trabalhadores da saúde passam a ser exigidas mais em relação ao seu potencial financeiro, como procedimentos a serem contabilizados pelas áreas de faturamento das empresas de saúde, do que propriamente como ações de cuidado. Estas, por sua vez, exigem que sejam realizados mais e mais complexos procedimentos como forma de garantir a rentabilidade, agora a atividade fim da empresa: o lucro e não o cuidado em saúde.

O caráter social do trabalho em saúde vai tornando-se uma miragem, um espectro, coisa sem razão, sem função no universo da empresa. Desse distanciamento decorre também outro produto, ou um subproduto da mercantilização da saúde: o padecimento dos trabalhadores, que se manifesta em forma de sofrimento psicossocial (Blanch, 2014). Sofrimento que se instaura a partir de vários aspectos relacionados aos processos introduzidos pelo formato mercantil, que tem na gerência empresarial seu eixo de condução, dentre os quais a fragmentação da identidade coletiva enquanto trabalhador da saúde.

> Estas transformações repercutem psicologicamente nos trabalhadores, no plano do sentido e do significado do trabalho, da motivação e especialmente da ética profissional, convertida em um cenário de tensões ideológicas e contradições morais: serviço público versus negócio privado, bem comum versus benefício particular, consciência profissional versus imperativos comerciais; profissionalismo como contrato social com a comunidade versus mercantilismo como contrato de trabalho com o mercado (Blanch, 2014, p. 41 tradução livre)

A transposição, ou como referido acima, a transplantação da lógica empresarial para os serviços públicos de saúde, não se faz sem contradições e estas acrescentam novas exigências ao trabalhador que tem que lidar com as diversas incoerências que se apresentam no fazer cotidiano de trabalho. É sobre o trabalhador da saúde que recai a obrigação de transformar o serviço em negócio, a assistência em atendimento seletivo, as ações de cuidado em procedimentos faturáveis. É sobre esse trabalhador, inclusive, que recai a exigência de se distanciar de seus pares, de trabalhar numa situação de estranhamento, de conviver com a diferença/desigualdade que se impõe através da flexibilização do trabalho em seus diversos níveis, aqui especialmente destacando-se aquele que se refere a multiplicidade de vínculos empregatícios como condição essencial para o êxito da gerência empresarial da saúde.

É o capitalismo organizacional adentrando e se alastrando por todas as áreas do serviço público. O crescimento econômico ou, melhor dizendo, o desenvolvimento da rentabilidade do serviço, agora empresa, é a justificativa para todo o rearranjo na organização do trabalho. Desde os documentos que regulamentam o funcionamento, passando pela própria estrutura da organização e culminando nos processos de gestão empresarial, não apenas serviços isolados são transmutados, mas todo o sistema de saúde é capitalizado. Tem-se em marcha o que, com vistas a dar conta das especificidades do capitalismo organizacional no âmbito dos serviços de saúde, alguns autores denominam de "capitalismo sanitário", "que representa o conjunto das tendências globais de reestruturação dos hospitais das redes públicas no contexto do novo cenário econômico, político e cultural" (Pinzón et al. 2011, p. 169).

O conceito de capitalismo sanitário abarca uma série de questões que dizem dos nós que se formam a partir do encontro entre as características do trabalho em saúde e a mercantilização desta, dentre as quais Blanch (2014) destaca: a mercantilização da medicina e as tensões éticas que emergem desse processo, o risco de degradação do contrato social pela gerência empresarial dos serviços de saúde, incluindo-se a ameaça à autonomia profissional dos trabalhadores, as implicações da comercialização da saúde pública e o embate entre capitalismo e solidariedade.

No caso brasileiro, o capitalismo sanitário no bojo da virada neoliberal ganha contornos que ultrapassam a aplicação das técnicas gerenciais nos serviços públicos de saúde, o que favorece sua aceitação como a única saída para os problemas enfrentados pelo SUS. Em paralelo a esse processo e visando acelerar sua implantação com o livre consentimento da sociedade, ou ao menos minando as resistências dos coletivos organizados, uma campanha em grande escala é veiculada rotineiramente pelos meios de comunicação no sentido de depreciar e desacreditar a assistência pública em saúde. "As denúncias dos reais problemas do SUS são aproveitadas por essas forças para um trabalho de desvalorização do serviço público e dos trabalhadores do serviço público e para defender a ilusão da eficácia do setor privado" (Pires, 1998, p. 99).

O Estado neoliberal dá sua contribuição nesse processo através da redução dos investimentos em todos os níveis, desde a infraestrutura até a contratação de pessoal, promovendo o sucateamento dos serviços e impossibilitando-os de atender a demanda, abrindo assim um caminho para o setor privado, que nos mesmos anos 90 apresenta

crescimento vertiginoso. Pires (1998) aponta que em 1990, eram 10 milhões de brasileiros com planos de saúde, em 1996, esse número saltou para 40 milhões, passando no mesmo período de 300 para 870 empresas provedoras deste tipo de serviço. Até setembro de 2018, o número dos beneficiários de planos privados de saúde no Brasil ultrapassou 47 milhões, segundo a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS, 2018).

À medida que parte da população aderia aos convênios privados, a defesa da saúde pública se enfraquecia e a proposta neoliberal consolidava-se. No clima do 'salve-se quem puder', a classe média autocentrada resignou-se a juntar os recibos referentes às despesas com o custeio da saúde privada dando as costas para o SUS.

Guardião dos interesses do setor privado e em crise financeira, o governo brasileiro nos anos 90 seguiu em defesa da mercantilização da saúde, consolidando sua política neoliberal. Com o Estado restringindo sua intervenção nas políticas sociais, o SUS, em seus primeiros anos, ao invés de obter apoio para seu crescimento e fortalecimento, já passou a ser atacado. A desigualdade do acesso aos diversos níveis de complexidade da assistência à saúde e também a todos os serviços públicos que passaram a compor a rede conveniada do SUS, como os hospitais universitários federais, são exemplos de situações emblemáticas da trajetória dessa política social que nasceu e logo foi condenada à morte.

A relação entre o Estado brasileiro e as políticas de saúde, como se vê, guarda múltiplas contradições em que o interjogo de interesses sempre esteve a todo tempo na arena (Merhy, Campos & Queiroz, 1989) - interesses que ultrapassam as dimensões técnicas do campo das políticas sociais e encontram lugar noutras paragens, exigindo, assim, um exame crítico das condições mais amplas que atravessam todos os processos sociais.

Atentar para o alicerce, digamos assim, que sustenta as proposições políticas em nossa sociedade parece indicar que qualquer análise que se proceda encaminha o olhar para o sistema de produção que regula nosso funcionamento. O capitalismo, é bom lembrar, tem no lucro a sua finalidade e na exploração o seu meio. Assim, qualquer oportunidade que se apresente, deve ser bem aproveitada. Daí que a saúde como direito de todos e dever do Estado é um desperdício, uma incoerência que fere centralmente os interesses do sistema. Empreender também na saúde, fragmentar o cuidado em unidades vendáveis, assistir por procedimentos, transmutar o bem comum em mercadoria, conformam a lógica que se impõe às políticas públicas de saúde em sociedades capitalistas. Nesse contexto um sistema como o SUS é uma anomalia e deve ser, por isso, combatido.

2.2.1.1 As relações de trabalho em saúde: múltiplas hierarquias

Aliado a toda essa macrocondição, o próprio campo da saúde se caracteriza como um espaço de tensão constante em que jogos de poder são travados cotidianamente. Numa mirada micropolítica, no plano da organização do trabalho, verificam-se processos de disputa entre os vários atores sociais que concorrem para a efetivação do trabalho em saúde. Trabalho que tem por objeto a produção do cuidado - processo que se desenvolve a partir de uma cadeia de práticas sócio-historicamente determinadas e que desemboca na proposição de diferentes modelos de atenção em saúde. Estes, por sua vez, revelam a ação de forças que disputam a centralidade na condução da ação cuidadora, produzindo tensões que reverberam no próprio processo de cuidar e assim comprometem a finalidade do trabalho, a saber: a cura e a saúde. Nessa conjuntura, todos os envolvidos no processo de trabalho, profissionais de saúde em seus diferentes níveis de especialidade e competência, gestores e usuários, têm sua participação atravessada por essa marca, a da disputa pelo poder, que carrega toda sorte de implicações, afetando, inclusive, e, principalmente, a dimensão do cuidado (Merhy, 1999).

Como a assistência em saúde é, em sua maioria, institucionalizada, o desenvolvimento do trabalho coletivo torna-se um imperativo. Essa condição exige a articulação entre os vários profissionais que comparecem para prover, com seus saberes e práticas, a assistência demandada pelos usuários. No entanto, com a organização do trabalho centrada na figura do médico, este assume o controle, direta ou indiretamente, do processo assistencial e, desse modo, determina a necessidade de assistência por outro profissional, exigindo, que para ele sejam encaminhados os resultados das atividades desenvolvidas pelos demais profissionais de saúde (Pires, 1998).

É, pois, em torno da categoria médica que se planejam, organizam, processam e se avaliam as atividades de trabalho em saúde. E isso não é pouco.

> Os médicos têm ocupado majoritariamente, os altos cargos de direção das instituições, sendo a categoria, dentre os profissionais de saúde, que mais tem representação nos espaços legislativos e nos espaços de decisão das políticas de saúde no país. Além disso, não existe restrição legal à atuação dos médicos em qualquer ramo das atividades de saúde, o que não ocorre com as outras profissões (Pires, 1998, p. 102)

A hegemonia dessa categoria profissional sobre as demais é de tal força que, em linhas gerais, os benefícios de que gozam no dia a dia dos serviços de saúde são percebidos como naturais. O tratamento diferenciado que recebem no que diz respeito à flexibilização das

exigências contratuais e à forma de organização de sua atividade de trabalho, resultam de uma histórica luta de interesses pela manutenção do poder que, nos espaços institucionais, se apresenta sob a forma de autonomia e superioridade do conhecimento em relação aos demais profissionais de saúde. São diferenças que se materializam em aspectos como, por exemplo: salários (sempre maiores), jornadas de trabalho (sempre menores), mecanismos de controle (sempre mais flexíveis) e que vão consolidando uma posição diferenciada destes em relação aos demais trabalhadores da saúde. Tais diferenças produzem desigualdades que se revertem em tensões cotidianas entre todos os que comparecem na composição do processo assistencial. "Além disso, podemos também afirmar que neste modelo assistencial as ações dos outros profissionais de uma equipe de saúde são subjugadas a esta lógica dominante, tendo seus núcleos específicos e profissionais subsumidos à lógica médica" (Merhy, 1999, p. 5).

Merhy, Campos e Queiroz (1989), descreveram alguns aspectos teóricos e históricos do processo de trabalho em saúde, tema que, segundo afirmaram no final dos anos de 1980, não vinha merecendo a devida atenção das ciências sociais. Assumindo uma postura teórica de base marxista, os autores destacam o chamado paradigma mecanicista e seu modelo de organização do trabalho médico-centrado, a partir do qual empreendem análises críticas sobre como sua estruturação determina a divisão e o próprio processo de trabalho em saúde. A adequação/dependência da organização do trabalho à tecnologia (saberes e práticas médico-centrados), cria uma espécie de blindagem a qualquer tipo de reflexão crítica, pois justifica a hierarquização das funções fazendo com que a diferença entre o profissional médico e os demais profissionais deixe de ser compreendida como uma questão micropolítica e passe a ser compreendida e reproduzida como uma questão meramente técnica. A hegemonia da medicina se perpetua assim sob o manto protetor da ciência a qual não se cabe questionar.

O olhar que os autores lançam busca romper com a naturalização que tal justificativa técnica assegura, porque nega as dimensões políticas, e também com o apartamento entre o processo de trabalho em saúde e os processos sociais num nível mais amplo, inclusive sua relação com o desenvolvimento capitalista e as exigências sobre o produzir saúde decorrentes dessa relação.

Como alerta Merhy (1999):

> [...] devemos entender que são forças sociais, que têm interesses e os disputam com as outras forças, que estão definindo as conformações tecnológicas. Isto é, estes processos de definição do "para que" se organizam certos modos tecnológicos de atuar em saúde, são sempre

> implicados social e politicamente, por agrupamentos de forças que têm interesses colocados no que se está produzindo no setor saúde, impondo suas finalidades nestes processos de produção. Deste modo, o modelo médico hegemônico expressa um grupo de interesses sociais que desenham uma certa dimensão deste ato em prol de outro que expressaria melhor os interesses impostos para este setor de produção de serviços, na sociedade concreta onde o mesmo está se realizando (p. 5)

Cabe, ainda, ressaltar que o trabalho em saúde, no nível das práticas, embora guarde suas especificidades, também pode e deve ser caracterizado como processo produtivo, já que, assim como os demais processos de produção, altera as condições e produz efeitos, além, é claro, de se ter também uma orientação sócio-histórica, ou seja, sua organização obedece à maré de interesses e necessidades sociais característicos de cada período.

No entanto, há condições para a realização do trabalho em saúde que o torna especialmente complexo, de modo que qualquer análise voltada para sua compreensão deve considerá-las. Nos serviços de saúde, o encontro entre o trabalhador e usuário é condição imprescindível para que o trabalho aconteça. A singularidade do trabalho em saúde se dá pelo fato de que nele a produção e o consumo do produto saúde acontecem simultaneamente no exato momento em que a relação entre produtor e consumidor se estabelece (Merhy, 1989; Merhy & Feuerwerker, 2009).

> Qualquer abordagem assistencial de um trabalhador de saúde junto a um usuário-paciente produz-se através de um trabalho vivo em ato, em um processo de relações, isto é, há um encontro entre duas "pessoas", que atuam uma sobre a outra, e no qual opera um jogo de expectativas e produções, criando-se inter-subjetivamente alguns momentos interessantes, como os seguintes: momentos de falas, escutas e interpretações, no qual há a produção de uma acolhida ou não das intenções que estas pessoas colocam neste encontro; momentos de cumplicidades, nos quais há a produção de uma responsabilização em torno do problema que vai ser enfrentado; momentos de confiabilidade e esperança, nos quais se produzem relações de vínculo e aceitação (Merhy, 1999, p. 3)

Portanto, assim como também ocorre no campo da educação, o trabalho em saúde requer essa competência essencial de seus trabalhadores - a de que tenham a capacidade de compor relações fecundas, fundadas na noção do encontro enquanto instante de potência para o desenvolvimento da atividade que, para se realizar, exige também a disposição do usuário do serviço, aquele para quem se dirige a ação cuidadora; dele também se requer entrega e confiança, assim como sua participação ativa no processo. Conforma-se, então, como um tipo de ação que ultrapassa a dimensão técnica ou do saber formalmente constituído e se instaura numa dimensão subjetiva em que a sensibilidade e a abertura para o encontro com o outro constituem o cerne do trabalho. Uma atuação que reclama um contexto favorecedor, ou, dito de outra forma, que carece de condições minimamente propícias para o estabelecimento do

vínculo, elemento imprescindível para que todos os envolvidos consigam, a partir dos seus repertórios e da posição que ocupam no processo, concretizar o trabalho.

A atuação em saúde carrega uma complexidade, a qual transborda nas relações que se estabelecem entre os trabalhadores que nesse campo se ocupam. Seja pela natureza da atividade que requer a disposição para o trabalho vivo em ato e a interseção do encontro como condição para a realização do trabalho (Merhy, 1999; Merhy & Feuerwerker, 2009), ou pela dimensão micropolítica que se traduz no interjogo de poder que visa à reprodução de uma ordem social garantidora de benefícios para uns poucos e da subsunção da maioria, ou ainda, num olhar mais amplo, pelas condições macropolíticas, que situam o processo de trabalho em saúde como mais um processo de produção inserido no contexto social em que os determinantes do sistema de produção condicionam os fazeres e as práticas cotidianas no trabalho, aos interesses do capital.

São vários os caminhos possíveis e necessários para que se alcance uma compreensão do que acontece neste campo. São também múltiplos os aspectos que merecem atenção e cuja investigação circunscrita pode apresentar sua contribuição. O cotidiano de trabalho, atravessado por tantas dimensões, reclama uma atenção que dê conta, ou ao menos tente fazê-lo, dessas múltiplas nuances.

2.2.2 As múltiplas e microrreformas nas políticas públicas de educação superior e a situação dos hospitais universitários federais

À semelhança do que aconteceu com as políticas públicas de saúde, as voltadas para a educação também não escaparam das regras transnacionais impostas pelo capitalismo em transformação. Os processos de mercantilização e o de desestatização por um lado, e o de diferenciação e diversificação, por outro, fizeram surgir uma verdadeira carteira de serviços, com o objetivo de atender as diferentes demandas já existentes, além é claro, de criar outras.

Por ser o contexto no qual o problema em estudo se localiza, a discussão em torno da educação superior pública é aqui privilegiada. No entanto, face aos macroprocessos determinantes da conjuntura atual desse segmento, a díade público-privado e suas variantes, instituição-organização ou burocrático-gerencial, parecem não só emblemáticas, mas também necessárias para entender o estado atual das questões referentes à educação superior brasileira.

As várias e sucessivas reformas da educação superior no Brasil se deram em diferentes momentos históricos o que, como não poderia deixar de ser, guarda as especificidades inerentes aos interesses em jogo em cada um desses momentos. Se, em 1968, as propostas reformistas estavam voltadas a questões técnicas do ensino superior, como modernizar as universidades brasileiras para que acompanhassem o progresso da ciência, se adequassem a produção de conhecimento e a formação de profissionais que pudessem contribuir efetivamente no processo de industrialização e se alinhassem às mudanças socioculturais que caracterizavam a realidade brasileira; nos anos 1980, eram as questões políticas que impulsionavam o debate reformista, tratando-se de questões como a autonomia, o funcionamento democrático, a manutenção e ampliação do ensino superior público e gratuito (Fávero, 2009; Vieira, 2009).

Sem desconsiderar os embates e as contradições presentes nos diversos documentos produzidos nesses dois momentos, os analistas desse tema reconhecem que a Constituição de 1988 consolida uma conquista, expressa em seu Art. 207: "As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão" (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

No entanto, Fávero (2009) chama atenção para o fato de a Constituição também prever em seu Art. 22, que compete "privativamente à União legislar sobre diretrizes e bases da educação nacional" (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). Essa mesma autora pontua alguns aspectos presentes na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), promulgada em 1996, no governo de Fernando Henrique Cardoso, que permitem considerá-la uma nova reforma ou, mais uma vez, uma 'contrarreforma', sobretudo no que se refere à relação entre financiamento público em instituições privadas, que, segundo Vieira (2009), assemelha-se a tese neoliberal do público não estatal, embora com contornos nitidamente distintos.

Nos últimos anos as mudanças nas políticas públicas de educação têm se dado em alterações pontuais, em nível de medidas, ações ou programas. Embora não menos impactantes em seus resultados, tal formato parece estratégico no sentido de operar transformações sem grandes alardes, ou amplas discussões, minando, assim, a participação social.

Entre as grandes reformas e aquelas que se dão pelo cotejamento de ações pontuais, atravessa, por todo percurso da educação superior brasileira, a diversificação, a diferenciação, a segmentação e a fragmentação da universidade. Processo que se materializa nos modelos alternativos de universidade (Lima Filho, 2007), para não dizer, 'alternativos à universidade'.

Assim, a partir de 1997, as instituições de ensino superior no Brasil passaram a ser classificadas em: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos superiores ou escolas superiores (Decreto n. 2.306, 1997).

Fávero (2009), mais uma vez, observou com estranhamento o fato de que, dentre esses tipos alternativos, aos centros universitários tenha sido concedido o princípio da autonomia, passando estes então a terem as mesmas prerrogativas de uma universidade, porém, sem o compromisso com a pesquisa.

Como aponta Lima Filho (2007)

> As reformas educacionais implementadas no país, a partir dos anos 90, têm conexão conceitual com as orientações emanadas de diagnósticos de organismos internacionais, sobretudo o Bando Mundial e a UNESCO, que trazem a ideia de substituição do referencial histórico de universidade pela terminologia de ensino superior. O ensino superior, assim denominado, seria redefinido como uma atividade fundamentalmente prestadora de serviços no campo dos conhecimentos, no caso, de conhecimentos úteis ao mercado (p. 81)

Esse mesmo autor afirma, ainda, que a análise das mudanças mais recentes na educação superior brasileira, deve considerar as macrocondições que as forjaram, ou seja, buscar compreendê-las dentro do processo político e do projeto de sociedade em vigência.

> É importante, também, situar a política educacional no contexto mais amplo das políticas de reforma do Estado, realizadas no período de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002). Nos pressupostos dessa reforma, no sentido privatizante ou no esmaecimento de fronteiras entre o público e o privado, emerge a conceituação de organização social, nova feição que se pretende imputar à universidade, deixando de lado sua característica de instituição social, concebida com democracia interna e autonomia frente ao Estado e ao mercado, voltada à produção de conhecimentos e à defesa de direitos e garantias universais, e, portanto, marcada como instituição social crítica de seu tempo (Lima Filho, 2007, p. 82)

Assim como se deu com o SUS, a universidade pública e gratuita brasileira passou a ser alvo de uma campanha de depreciação e descrédito. As universidades públicas passaram a ser vistas como um 'grande monstro pesado, lento e obsoleto', cujo peso para o Estado atravancava o processo de desenvolvimento do país, sendo, portanto os modelos alternativos o contraponto a estas instituições, leves, ágeis e capazes de responder às demandas da realidade em constante transformação.

As mudanças que se seguiram incidiram sobre esse apelo. No contexto das políticas neoliberais, além da diferenciação expressa nas várias modalidades 'alternativas à universidade', a diversificação dos formatos também se proliferou: cursos tecnológicos, de curta duração, semipresenciais e à distância, são exemplos dessa reforma silenciosa que se empreendeu a partir dos anos 90 com o total incentivo do Estado. Tendo como princípios fundamentais a flexibilidade, a competitividade e a avaliação, o sistema de educação superior no Brasil teve seu crescimento acelerado de forma vertiginosa (Lima Filho, 2007). Não por acaso, foi no âmbito privado, nas várias modalidades e formatos que tal crescimento mostrou-se mais acentuado.

2.2.2.1 A universidade empresa: flexibilidade e competitividade como práticas cotidianas

Catani e Hey (2007) analisando as políticas de educação superior na América Latina, tomando Argentina, Brasil, Chile e México como países de referência concluem que, a partir da década de 1990, as universidades passam a ser vistas por seus gestores como

> um organismo que integra o contexto global, sujeita às mesmas análises e imperativos fundamentais de qualquer empresa ou organização num ambiente competitivo – portanto, estaria sujeita a avaliações objetivas e à condução gerencial. Assim, o pragmatismo dá o tom nessa etapa que envolve a mundialização do capitalismo, com a tendência empresarial manifestando-se em quase todas as instituições, inclusive nas mais importantes, tendo como *modus operandi* o estabelecimento de convênios e acordos de cooperação com grandes conglomerados empresariais, nacionais ou multinacionais, acarretando profundas transformações na organização do trabalho acadêmico como um todo, com alterações nos planos de estudo, nas linhas de pesquisa, na concepção e difusão de cultura etc (p.119)

Atacadas enquanto instituições sociais e reduzidas a organizações prestadoras de serviços, portanto condenadas à competição com as demais modalidades de organizações de ensino superior, as universidades públicas brasileiras assistiram sua autonomia converter-se e estreitar-se ao jargão da gestão empresarial: flexibilidade, sustentabilidade, qualidade, excelência, avaliação, produtividade passaram a ser as palavras de ordem. Processo que encontra continuidade nos anos de 2000 e que acelera as transformações que se operam no interior dessas instituições.

Marilena Chauí (1999, 2001, 2003) aponta três momentos que caracterizam as transformações pelos quais passou a universidade brasileira ao longo de sua existência. O primeiro traz a concepção de universidade clássica, aquela que, enquanto instituição social, retrata a sociedade da qual faz parte e aspira à universalidade do conhecimento. Com as

mudanças na política da educação superior do país, a partir das reformas neoliberais, impõem-se uma nova concepção de universidade, agora na condição de organização social, prestadora de serviços especializados à sociedade, emerge a universidade funcional, orientada a formar mão de obra qualificada para o mercado de trabalho. Essa concepção rapidamente se transmuta noutra, mais ágil, flexível e produtiva, a universidade operacional. "Definida e estruturada por normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual, está pulverizada em microorganizações que ocupam seus docentes e curvam seus alunos a exigências exteriores ao trabalho intelectual" (Chauí, 2003, p. 7).

Como nas políticas de saúde, o mercado dita as regras e o Estado as faz cumprir. Nesse cenário, proliferam também as exigências aos trabalhadores, que passam a ter que, na mesma velocidade, ajustarem-se à nova ordem como forma de garantir a sobrevivência nessas verdadeiras selvas que se tem tornado as universidades públicas do Brasil.

> o aumento insano de horas-aula, a diminuição do tempo para mestrados e doutorados, a avaliação pela quantidade das publicações, colóquios e congressos, a multiplicação de comissões e relatórios etc. virada para seu próprio umbigo, mas sem saber onde este se encontra, a universidade operacional opera e por isso mesmo não age. Não surpreende, então, que esse operar co-opere para sua contínua desmoralização pública e degradação interna (Chauí, 1999, p. 5)

A flexibilidade (dos contratos, das funções, das atividades) e a competitividade (entre as organizações, para obterem financiamento, e entre os trabalhadores, para manterem seus postos de trabalho) passam, então, a determinar as relações que se estabelecem no cotidiano de trabalho nas universidades brasileiras.

É o modelo da gestão privada, cujos critérios do mercado vão invadindo e se infiltrando nas políticas públicas não só de educação, mas também nelas - processo que tem sido denominado por alguns autores de capitalismo acadêmico (Slaughter & Larry (1997) citado por Blanch & Cantera, 2011). Nessa concepção

> a universidade mercantilizada vai sendo transformada de um espaço livre e autorregulado de reflexão, autonomia, diálogo e discussão em um grande balcão de vendas comerciais de produtos acadêmicos, especialmente concebidos para soluções imediatas de problemas específicos que afetam os potenciais consumidores (estudantes-clientes).... A antiga universidade pública vai adotando o formato de supermercado de mercadorias cognitivas, de empresa que compete com centros de educação superior declaradamente voltados para o lucro e com universidades corporativas (Blanch & Cantera, 2011, p. 7 tradução livre)

A condição necessária para a efetiva atuação do capitalismo acadêmico não é outra, se não a desregulamentação das relações de trabalho e a flexibilização do emprego. Só assim os trabalhadores (docentes e técnicos), coagidos a produzir e a vender o produto dos seus trabalhos, incorporam e se engajam no sistema imposto, uma vez que disso dependem para manterem seus empregos. Todos que de alguma maneira, conseguem minimamente escapar, ou ao menos transitar por essa nova ordem sem necessariamente se curvar a ela, são vistos como inimigos, presunçosos e até preguiçosos, devendo, portanto, ser combatidos. É o caso de algumas universidades públicas brasileiras, ou de alguns departamentos no interior dessas universidades ou ainda de alguns trabalhadores que resistem, porque amparados legalmente, embora cada vez mais sejam atacados e hostilizados, a fazer de sua prática um balcão de vendas.

Situados numa espécie de zona de convergência, os hospitais universitários carregam todas as questões problemáticas surgidas a partir dessa involução provocada pelas contínuas transformações promovidas pelo Estado neoliberal e que conformaram a condição atual das políticas públicas, tanto de saúde, como de educação. Nos hospitais universitários, as características do capitalismo sanitário se fundem às do capitalismo acadêmico e o que disso resulta é, entre outras coisas, a babel dos vínculos da qual este estudo se ocupa. Os trabalhadores que nesses espaços desenvolvem suas atividades padecem cotidianamente dos males comuns aos dois contextos, além dos que são específicos a cada um.

2.2.2.2 Zona de convergência: os hospitais universitários federais

São múltiplas as condições que fazem dos hospitais universitários federais uma organização complexa. Sua própria dupla natureza, hospital e escola, por si só carrega uma série de questões que se desdobram em problemas cotidianos a serem enfrentados pelos trabalhadores que neles se ocupam.

> Os hospitais universitários de ensino (HUs), apresentam na sua grande maioria uma situação conflitante: ao mesmo tempo em que são responsáveis por grande parte do ensino das equipes de saúde e dos tratamentos mais sofisticados do SUS, por outro lado atravessam, nas últimas décadas, dificuldades crescentes de preservação da sua missão (Toro, 2005, p.55)

Embora originalmente sua função esteja relacionada à formação, visto que ainda hoje constituem órgãos de apoio acadêmico das universidades federais as quais estão ligados, os HUs há tempos vêm se distanciando de sua essência e assumindo cada vez mais sua vertente

assistencial. Esse distanciamento da função acadêmica para a assistencial tem sido muito mais uma imposição do que uma disposição interna aos HUs e, por isso, expressa bem as contradições e tensões que delas advêm no dia a dia de trabalho (Toro, 2005).

Como bem apontam Machado e Kuchembecker (2007, p. 871), "os HU são agentes nucleares de duas políticas públicas de Estado – educação e saúde. É no âmbito dos HU que se manifestam os tensionamentos inerentes à complexidade de articulação de tais políticas".

Um rápido acesso aos sítios virtuais oficiais dos dois Ministérios de Estado envolvidos diretamente com a manutenção dos HUs, dá uma ideia do que representa essa organização dentro das duas políticas públicas. No portal do MEC, assim que se recorre a sua ferramenta de pesquisa, utilizando-se a palavra-chave "hospitais universitários", a primeira resposta apresentada é uma definição em que se lê: "Os hospitais universitários são centros de formação de recursos humanos e de desenvolvimento de tecnologia para a área de saúde..." (MEC, 2017), seguida de uma lista na qual são apresentados 44 hospitais universitários federais, espalhados por todas as regiões do país.

A mesma pesquisa, se realizada no portal do Ministério da Saúde (MS) apresenta a seguinte notícia como resposta:

> Recursos vão ampliar o acesso a atendimentos e qualificar os serviços oferecidos pelas unidades. Neste ano, em todo o País, já foram repassados R$ 360 milhões aos hospitais de ensino.... Em 2015, foram realizados mais de 23 milhões de atendimentos ambulatoriais e internações pelos hospitais universitários do país, resultando em um investimento de R$ 828,3 milhões do Ministério da Saúde para o custeio desses serviços (Portal da Saúde, 2017)

São distintas representações retratadas, o que informa e atesta acerca das também distintas concepções que cada uma dessas duas macroestruturas (MEC e MS) apresentam sobre os HUs. Parece claro e coerente que o MEC veja os HUs pelo prisma do ensino, enquanto "centros de formação e de tecnologia" e que o MS o enxergue pelo da assistência, visando "ampliar o acesso a atendimentos". Até aí, tudo bem, não haveria problemas nessas duas representações, considerando o ponto de partida de cada uma. Parece mesmo plausível uma articulação entre as duas políticas de forma que uma e outra se desenvolvam guardando suas peculiaridades, e, ao mesmo tempo, se beneficiem daquilo que compete a outra. Educação e saúde se encontrariam nos HUs resultando numa parceria que beneficiaria vários públicos: estudantes em seus vários níveis de formação e os usuários do SUS. Os primeiros teriam um campo para o desenvolvimento das práticas tão caras às profissões do cuidado em

saúde, já os segundos teriam à disposição um corpo de trabalhadores altamente capacitados, atualizados e dedicados ao aprimoramento constante da assistência em saúde.

No entanto, tal confluência é atravessada pelo modelo de gestão que se impõe. Com a adoção dos princípios neoliberais nas políticas públicas brasileiras, o "capitalismo organizacional", em suas vertentes "acadêmica" e "sanitária", (Blanch, 2014; Pinzón, et al. 2011; Slaughter & Larry (1997) citado por Blanch & Cantera, 2011) encontra nos HUs um espaço privilegiado para a aplicação de suas estratégias empresariais, cuja gestão estritamente econômica das políticas sociais e a consequente mercantilização, tanto da educação quanto da saúde, são as principais expressões. Assim, na condição de 'zona de convergência', os HUs tornam-se também um 'ponto nevrálgico' dessas políticas, pois neles se escancaram as feridas causadas pelo racionalismo da gestão característica dos processos de capitalismo acadêmico e sanitário. Racionalismo que materializa as contradições que emergem internamente e se manifestam em aspectos como a organização/fragmentação dos processos de trabalho e, sobretudo, a multiplicação dos vínculos de trabalho (Almeida, 2017; Fernandes, 2017; Toro, 2005; Teixeira, 2016).

> Antes da inserção dos HUs no SUS, o MEC era o total responsável pela manutenção dos hospitais universitários, já que eles eram exclusivamente de ensino. A partir da institucionalização do SUS nos anos 90 e a participação dos HUs como prestadores de serviços do sistema, o MEC passou a responder pelos custos de pessoal e o MS pelo de custeio. Entretanto, os recursos direcionados para investimentos, ou seja, a modernização e a renovação tecnológica desses hospitais, ficaram no limbo. Tal indefinição, os obrigou a recorrerem a outras fontes de recursos por meio de projetos para implementar reformas, expansão e renovação de suas unidades hospitalares (Barros, 2014, p. 32)

Em meio ao cotidiano de trabalho precarizado pela descaracterização da função institucional, a partir da qual se desvirtuam também os fazeres e práticas próprios da atuação profissional na educação e na saúde, o trabalho vivo em ato do qual fala Merhy (1999), emerge o sentimento que Linhart (2014) denomina "precariedade subjetiva", resultado de uma tensão permanente que fragilizam e tornam os trabalhadores ainda mais vulneráveis ao sofrimento no trabalho.

Não bastasse tal configuração, a flexibilização/multiplicação dos vínculos de trabalho, estratégia imposta pela gestão empresarial dos serviços públicos, converte trabalhadores em oponentes, instaura uma espécie de hierarquia na qual direitos são reservados a uns e negados a outros, impõe uma competição que se sobrepõe à cooperação necessária para a realização do trabalho. Conforma, portanto, um cotidiano marcado por insegurança, desconfiança,

competição, sujeição e superexploração (questões que serão exploradas nos Capítulos 5, 6 e 7).

Ao utilizar os mesmos parâmetros e critérios e desconsiderar as singularidades de instituições como os HUs, a gestão empresarial dos serviços públicos, e seu enfoque estritamente econômico, promove a desordem e a discórdia entre os trabalhadores, forjando um cotidiano em que gradativamente se apresentam baixas. Perdem os trabalhadores da educação e da saúde, perdem os alunos e perdem os usuários do SUS, ou seja, perde a sociedade.

Diferentemente do que ocorre em outras áreas, embora não com menos consequências nocivas para os trabalhadores, o transplante das estratégias gerenciais empresariais para as políticas públicas promove alterações que distorcem e pervertem o seu caráter social. Como chamam atenção Blanch e Cantera (2011)

> a reorganização flexível do trabalho, em alguns setores da economia, tais como por exemplo, os bancos ou os hipermercados, não opera uma mudança de direção ou de sentido na sua organização e gestão, por outro lado, a mercantilização das universidades e hospitais públicos opera uma ruptura epistemológica e um salto qualitativo em sua estrutura e em seu funcionamento, uma transformação radical dos aspectos relevantes para as condições de trabalho nestas instituições e geradora de tensões e contradições em suas respectivas culturas organizacionais, já que o espírito profissional dos diversos coletivos envolvidos é baseado em códigos de valor e em critérios éticos que conferem ao trabalho em saúde e no ensino e pesquisa universitária um caráter marcadamente diferenciado do espírito do mercado (p. 14 tradução livre)

2.2.2.2.1 Crises recorrentes ou projeto de governo?

Ao ter suas particularidades ignoradas, os HUs atravessaram as últimas décadas em crises recorrentes que, embora não se restringissem à questão financeira, nela desembocava. (Reis & Cecílio, 2009; Sodré et al., 2013).

A partir da criação do SUS nos anos 90, parte do financiamento dos HUs passa a se dar através de contratos por metas de produção. Assim, todos os serviços prestados pelos hospitais passaram a ser remunerados pelo SUS, uma vez que estes também passaram a integrar, ainda que de forma complementar, a rede assistencial em saúde pública (Reis & Cecílio, 2009). A singularidade do ensino faz com que os HUs tenham custos mais elevados em relação aos demais hospitais que compõem a rede pública (Médici, 2001).

Cislaghi, (2010) analisa que, em decorrência dos valores defasados da tabela do SUS, os hospitais universitários federais acumularam um déficit de R$ 30 milhões por ano entre o que produziram e o que receberam dessa produção. A autora destaca ainda que

> Além do déficit no pagamento dos procedimentos a falta histórica de reposição de pessoal através de concursos leva os hospitais a utilizarem a maior parte de sua verba de custeio para a contratação de pessoal terceirizado,... Durante algum tempo essa contratação se deu via fundações de apoio ou cooperativas, sem garantia alguma de direitos aos trabalhadores e com baixíssimas remunerações (Cislaghi, 2010, p. 03)

Nesse sentido, Sodré et al. (2013) também apontam que

> a deficiência ou mesmo a ausência de profissionais nos hospitais universitários é um reflexo da junção de vários fatores: a ausência de concursos por parte do MEC; a não responsabilização do MS pela mão de obra desses hospitais no que tange à assistência; a defasagem dos salários oferecidos, o que gera a busca por outros vínculos; a pressão das entidades de controle, como o TCU, proibindo a contratação direta por parte dos hospitais; o não planejamento do governo para o momento atual que demarca elevado número de aposentadorias, ou seja, não houve e não há uma política de reposição desses funcionários de forma a manter o equilíbrio no quadro de pessoal (p, 366)

Com um contingente de servidores públicos defasado e em crescente evasão, coube aos HUs buscar alternativas para a manutenção de um quadro mínimo de trabalhadores que garantisse o seu funcionamento. A multiplicidade de vínculos que caracteriza o cotidiano de trabalho nos HUs nasce dessas alternativas de sobrevivência institucional. Acuados pelo governo federal que ignorou paulatinamente a sua insuficiência de pessoal, e pressionados pela população local, tendo em vista a importância que assumem enquanto campo para as práticas de formação das universidades como e, principalmente, para a composição da rede de assistência em saúde, uma vez que, em algumas regiões são imprescindíveis, pois são as únicas unidades a oferecerem serviços de alta complexidade (Reis & Cecílio, 2009), os hospitais foram adotando medidas paliativas, por vezes irregulares no que se refere à contratação de pessoal em conformidade com os parâmetros legais.

Ampliou-se em seu quadro de pessoal trabalhadores com contratos precarizados que passaram a conviver com as desigualdades decorrentes das diferenças impostas pela multiplicidade de vínculos. O custo de todo esse contingente de trabalhadores contratados fora da condição de servidor público foi assumido por cada hospital em particular, através de seus recursos próprios, o que os impediu de investir em suas estruturas, para a devida manutenção necessária ao cumprimento de suas funções.

O modelo de financiamento compartilhado (MEC e MS) mostrou-se cada vez mais incapaz de manter os HUs em funcionamento. Em 2004, no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, após longas discussões e negociações interinstitucionais, iniciou-se o processo de reestruturação dos hospitais, tendo a "formalização contratual" ou "processo de contratualização" como marco regulatório. Trata-se de um mecanismo gerencial que determina que "a unidade de saúde passe a cumprir metas de quantidade e qualidade de serviços, fixadas por meio de um plano operativo anual e tem a finalidade de equacionar os custos e garantir a eficiência e efetividade dos serviços prestados" (Reis & Cecílio, 2009, pp. 93-94).

A partir de então, vários documentos foram emitidos com o objetivo de induzir os HUs a aderirem ao plano de reestruturação posto em marcha pelo governo federal, como as Portarias Interministeriais n. 1000 MS, de 15 de abril de 2004, seguida da n. 2.400 MS, de 02 de outubro de 2007, que estabelecem critérios para certificação na categoria "Hospitais de Ensino" e, posteriormente, a de n. 1006 de 27 de maio de 2004 que cria o "Programa de Reestruturação dos Hospitais de Ensino do Ministério da Educação no Sistema Único de Saúde" (Diário das Leis, 2017a; 2017b).

Em janeiro de 2010 o governo federal instituiu o Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários (REHUF), através do Decreto n. 7.082, que "dispõe sobre o financiamento compartilhado dos hospitais universitários federais entre as áreas da educação e da saúde e disciplina o regime da pactuação global com esses hospitais". Em seu Art. 1º, o decreto informa que o programa é "destinado à reestruturação e revitalização dos hospitais das universidades federais, integrados ao Sistema Único de Saúde (SUS)" (Decreto n. 7.082, 2010). Em março deste mesmo ano foi realizado, pelo governo federal e pelo Banco Mundial, o "Seminário Internacional sobre Gestão dos Hospitais de Ensino", no qual, além de experiências internacionais, duas referências nacionais foram apresentadas como modelos a serem seguidos: a gestão através das Organizações Sociais utilizada em São Paulo, e o modelo adotado no Hospital das Clínicas de Porto Alegre que desde 1970, através da Lei n. 5.604, tornou-se uma empresa pública. Sobre este último, a lei referida que o regulamenta traz um Parágrafo único onde se lê: "No seu objetivo de prestar assistência médica a Empresa dará preferência à celebração de convênios com entidades públicas e privadas da comunidade" (Lei n. 5.604, 1970).

Com investimento da ordem de R$ 320 milhões financiados pelo Banco Mundial (Cislaghi, 2011), a partir do REHUF, os HUs passam a contar com uma nova receita, o que efetivamente contribuiu para a manutenção de suas atividades. Contudo, o programa, apesar de prever, como apontam Sodré et al., (2013), um "redesenho dos hospitais universitários, em especial no aspecto financiamento e na multiinstitucionalidade que os envolve" (p.371), ao menos considerando-se o texto do decreto que o instituiu, é vago quanto ao que denomina de reestruturação e revitalização.

Cislaghi (2010, p. 6) resgatando e analisando as nuances das medidas tomadas pelo governo federal em relação aos HUs desde os anos 90, considera o programa "nebuloso". Para esta autora, o REHUF guarda e carrega vestígios do Projeto de Lei Complementar n. 92-A de 2007, cuja síntese é descrita em seu Art. 1º, onde se lê:

> Poderá, mediante lei específica, ser instituída ou autorizada a instituição de fundação sem fins lucrativos, integrante da administração pública indireta, com personalidade jurídica de direito público ou privado, nesse último caso, para o desempenho de atividade estatal que não seja exclusiva de Estado, nas seguintes áreas: I - saúde; II - assistência social; III - cultura; IV - desporto; V - ciência e tecnologia; VI - meio ambiente; VII - previdência complementar do servidor público, de que trata o art. 40, §§ 14 e 15, da Constituição; VIII - comunicação social; e IX - promoção do turismo nacional.
> § 1º Para os efeitos desta Lei Complementar, compreendem-se na área da saúde também os hospitais universitários federais.
> § 2º O encaminhamento de projeto de lei para autorizar a instituição de hospital universitário federal sob a forma de fundação de direito privado será precedido de manifestação pelo respectivo conselho universitário (Projeto de Lei Complementar n. 92-A, 2007)

Embora não aprovado, o projeto permanece em discussão, datando sua última tramitação de 2013. Nele, destacam-se duas premissas quanto aos hospitais universitários: a primeira diz respeito à separação destes da gestão das universidades as quais estão vinculados, processo já facilitado, como aponta Cislaghi (2010), com a separação das unidades orçamentárias em 2008. A segunda refere-se à abertura, ou à regulamentação desta, para a utilização dos serviços prestados pelos HUs pela iniciativa privada, processo que encontra no modelo de empresa pública do Hospital das Clínicas de Porto Alegre uma referência e que, posteriormente aparece de forma discreta, na Lei n. 12.550, de 11 de dezembro de 2011, que cria a EBSERH, a empresa que irá assumir a gestão dos HUs em âmbito nacional. Configura-se, assim, um processo sutil do uso do público pelo privado, ou dito de outra forma, uma privatização lenta e gradual, que se institui a partir da gestão e da exploração do patrimônio público pela iniciativa privada - uma forma de privatização "não clássica", no dizer de Granemann (2013).

2.2.2.2.2 EBSERH: a grande mãe ou o começo do fim

Se em janeiro, se instituiu o REHUF e, em março o Banco Mundial estabeleceu as diretrizes para a gestão dos HUs, disponibilizando inclusive vultosos recursos, em dezembro de 2010, mais precisamente em 31 de dezembro, portanto 'no apagar das luzes', o governo de Luis Inácio Lula da Silva, encaminhou ao Congresso Nacional a Medida Provisória n. 520, que autorizaria a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), com o formato de "sociedade anônima com capital social representado por ações ordinárias nominativas, integralmente sob propriedade da União, e atividades de prestação de serviços de assistência médico-hospitalar e laboratorial integralmente no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS)" (Andreazzi, 2013). Rejeitada, a medida foi reeditada como Projeto de Lei n. 1.749/2011 e aprovada sob a forma da Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011 (Lei n. 12.550, 2011).

Com a Lei n. 12.550, nasce a EBSERH. Diferentemente da proposta inicial, em vez de sociedade anônima, a nova empresa caracteriza-se como empresa pública de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União. Criou-se, desse modo, um dispositivo legal mais discreto, ou seja, em melhores condições de enfrentar a resistência promovida pela comunidade universitária e as entidades organizadas que se posicionaram contrárias à criação da empresa (Oshiro, 2017).

As universidades federais quase que compulsoriamente tiveram que firmar contrato com a EBSERH, delegando a esta a gestão dos HUs, que passaram à condição de filiais da nova empresa. Em muitas destas, como apontam os estudos de Amorim, 2017, Fernandes (2017), Sena (2017), Teixeira (2016), Zigato (2015) e na própria UFAL, conforme atestam os informes divulgados pelo Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas (SINTUFAL, 2013a, 2013b, 2013c, 2014) a adesão à EBSERH foi realizada de forma autoritária e em contrariedade ao parecer dos seus órgãos deliberativos ou do posicionamento assumido pela comunidade acadêmica. Como descreve Zigato (2015) em estudo realizado acerca da implantação da EBSERH no Hospital Universitário da Universidade de Juiz de Fora em Minas Gerais:

> apesar da adesão do hospital à EBSERH, a comunidade universitária, docentes, técnicos administrativos, estudantes, residentes e funcionários ligados ao HU – através de um plebiscito realizado em 03 de dezembro de 2012, manifestou claramente seu desacordo quanto à filiação. No plebiscito 756 pessoas votaram contra a adesão, o que representa 80,5% do total. Entre os favoráveis foram 183 votos e 19,5% da preferência. Esses dados por si só já sinalizam um descompasso entre o "desejo" da comunidade acadêmica, expresso no resultado do

> plebiscito, e o resultado final, qual seja a associação do HU/UJF à EBSERH (Zigato, 2015, p. 63)

Já Fernandes (2017), analisando o processo de adesão de vários HUs à EBSRH, chega à seguinte constatação:

> Parte significativa dos contratos foram assinados no apagar das luzes, realizados na surdina, mesmo quando estudantes, técnicos e docentes se posicionaram conjuntamente contrários e tiveram suas vozes caladas pelo autoritarismo monocrático por parte de reitores; pelo desrespeito às determinações dos conselhos universitários e/ou por decisões empreendidas por conselhos a portas fechadas (p. 103)

Atualmente, segundo informa a empresa, dos 50 hospitais universitários federais, 40 já estão sob sua gestão (EBSERH, 2018). Apenas o Hospital das Clínicas de Porto Alegre, que desde 1970 já se constitui enquanto empresa pública; o Hospital São Paulo vinculado à Universidade Federal de São Paulo e o complexo de 08 hospitais universitários vinculados à Universidade Federal do Rio de Janeiro, não se tornaram filiais da EBSERH.

Trata-se do maior complexo hospitalar brasileiro, que utiliza tecnologia de ponta, produz conhecimento avançado e disponibiliza procedimentos de média a alta complexidade à população do país. São esses hospitais ainda responsáveis por apoiar a formação em saúde de milhares de estudantes e profissionais da saúde. Um patrimônio da educação e da saúde pública no Brasil, agora gerenciado pela EBSERH, a empresa pública que, dentre outras prerrogativas, prevê "o ressarcimento das despesas com atendimento de consumidores e respectivos dependentes de planos privados de assistência à saúde". Ou seja, os hospitais universitários federais poderão também disponibilizar sua estrutura, sua tecnologia e seu corpo de especialistas para o atendimento de consumidores que pagam pela assistência que deveria ser pública, universal e gratuita.

A lei que a institui, prevê ainda que "O regime de pessoal permanente será a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT", introduzindo no cotidiano dos HUs a figura dos empregados públicos, que, diferentemente dos servidores públicos, pela especificidade da legislação trabalhista que ampara seus contratos de trabalho, se tornam mais vulneráveis às mudanças de estratégias de governo, podendo ser, transferidos de uma filial para outra, a depender da necessidade da empresa, ou mesmo demitidos (Lei n. 12.550, 2011).

Di Pietro (2014), citado por Sena (2017) sinaliza que

> a principal característica de uma empresa pública é o exercício de atividades de natureza econômica. E o critério geralmente utilizado para classificar uma atividade econômica é a finalidade do lucro, ou seja, sempre que o poder público almeje obter lucro em determinada atividade, deverá instituir uma empresa pública ou sociedade de economia mista (p. 91)

Já Druck (2017) chama atenção para o fato de que a contratação dos trabalhadores através da CLT para atuarem nos HUs configura um processo de precarização das relações de trabalho no serviço público, por se tratar da imposição de um novo vínculo de trabalho, caracterizando-se também como um processo de terceirização.

As consequências desse processo, além de serem nocivas para os trabalhadores, tendo em vista aspectos como a insegurança, a discriminação e o enfraquecimento da organização sindical que promovem, também incidem sobre os próprios serviços, uma vez que a instabilidade dos contratos de trabalho pode acarretar a rotatividade de trabalhadores e, assim, comprometer a continuidade do trabalho, característica imprescindível para os serviços públicos sociais como os de educação e saúde.

Na prática, os HUs transformados em filiais da EBSERH, continuam a ser financiados pelas fontes já existentes, MEC e MS (através do SUS), acrescidas de outras fontes previstas nos contratos firmados. No entanto, a injeção de recursos financeiros rapidamente alterou a situação nos hospitais que da noite para o dia receberam equipamentos e materiais que há anos não dispunham com facilidade.

No entanto, a mudança que aqui mais interessa diz respeito à contratação de trabalhadores. Com a EBSERH o problema da insuficiência de pessoal foi também rapidamente atacado, uma vez que a empresa passou a contratar trabalhadores na condição de empregados públicos, ou seja, trabalhadores que prestam concurso público, mas que não são contratados como servidores públicos, pois seus contratos são regidos pela CLT, diferentemente, portanto, dos servidores cujo regimento contratual é o RJU, como já explicado anteriormente. Paralelamente à entrada dos empregados nos HUs, todos os trabalhadores cujo vínculo fora apontado como irregular pelo TCU, no caso do HUPAA, os funcionários contratados pela fundação de apoio à universidade, foram paulatinamente demitidos.

Até agosto de 2018, a EBSERH informou possuir um quadro geral de 28.921 empregados e mais 509 vagas, totalizando 29.430 postos de trabalho na condição de empregados públicos nas mais variadas categorias profissionais (EBSERH, 2018a). A

tendência é que o quadro de servidores públicos seja também gradativamente substituído por estes novos empregados públicos, o que consolida um grande triunfo do projeto neoliberal sobre as políticas públicas sociais.

De acordo com Sodré et al. (2013)

> A EBSERH se enquadra dentro de mais um discurso gerencial industrial que fará a modernização da gestão dos recursos humanos. Primeiro são privatizados equipamentos, exames e terceirizada a contratação de pessoas – considerado o primeiro passo da privatização direta. O segundo passo foi a ameaça de entrega da gestão para uma organização social (OS) ou fundações – mas não foi firmado acordo pois as negociações do estado com a sociedade não foram favoráveis. Por último, o governo deu um passo atrás. Optou por uma privatização lenta, menos aguerrida e mais tímida para evitar abrir um diálogo com a sociedade: a criação de uma empresa pública de direito privado (EBSERH) (Sodré et al., 2013, p. 372)

Já Andreazzi (2013) afirma que

> A EBSERH é a maior ameaça até hoje perpetrada contra o caráter público dos hospitais universitários. Precedida do sucateamento desses serviços... é uma solução global de gestão, não democrática e com todas as potencialidades de submissão ao mercado da saúde, travestida de solução específica para pretensos problemas de pessoal. Por problemas de pessoal, leiam-se os interesses de controle do trabalho, de transformação do servidor de Estado em empregado dos grupos de poder que se revezam no Estado e tentam lá se manter por diversos mecanismos, entre os quais o clientelismo e a corrupção (p. 282)

Nesse sentido, estudos realizados em hospitais já administrados pela empresa, apresentam resultados que atestam a manutenção de algumas dificuldades enfrentadas pelos hospitais antes de se tornarem filiais da EBSERH.

No Hospital Universitário Júlio Müller, da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Sena (2017) mapeou que ainda existem oito contratos de terceirização, incluindo um que prevê a prestação de serviço de apoio administrativo, função para a qual a EBSERH dispõe de cargos em seu plano de cargos (EBSERH, 2018b). Nesse mesmo hospital, antigos servidores e novos empregados reconhecem a falta de planejamento que se desdobra em problemas como falta de medicamentos devido ao não pagamento de fornecedores, inadequação da estrutura física e organização do espaço, e, o que chama muito atenção, os novos empregados

> sentem dificuldade no desenvolvimento de seu trabalho, em razão da gestão ser muito burocrática, pois utiliza um método de gerenciamento único dos hospitais universitários, no qual a distribuição das atividades é organizada seguindo uma hierarquia, decorrendo disso um distanciamento entre os setores, cujos funcionários não conversam entre si, sentindo-se engessados. De outro, algumas regras ou normas internas não levam em consideração a

> realidade do hospital, que é dinâmica e, como tal, necessita de respostas ágeis para não prejudicar a prestação dos serviços de saúde (Sena, 2017, pp. 117-118)

Amorim, (2017) em estudo que tematiza o impacto da gestão da EBSERH no Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (HU-UFMA) encontra em seus resultados um processo de inibição do desenvolvimento de atividades acadêmicas, sobretudo de ensino, nas dependências do hospital. Segundo aponta um dos seus entrevistados, há, atualmente, no HU-UFMA, filial da EBSERH, "dificuldade de disponibilização de espaços físicos para o desenvolvimento de atividades acadêmicas, "por que tudo precisa ser ocupado com serviços"" (p. 76).

Para citar mais um exemplo, no Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes da Universidade Federal do Espírito Santo (HUCAM-UFES), Teixeira (2016) também empreende um estudo acerca da percepção dos trabalhadores sobre a gestão da EBSERH no hospital. Entre outros aspectos, o estudo apresenta os seguintes resultados:

> A estrutura do hospital é praticamente a mesma, como não existiu a ampliação da estrutura,... não tem como aumentar a produção....Numa estrutura precária, com condições de trabalho precário e falta de material constante, a contratação apenas de pessoal não será a solução para o problema (pp.111-112)

Como se pode depreender pelos estudos citados, a empresa e seu modelo gerencial não têm imprimido mudanças substanciais no cotidiano de trabalho dos hospitais, não ao menos no que se refere a dotar os hospitais de uma gestão mais eficiente, que viesse a sanar os problemas enfrentados pelos HUs ao longo dos anos e que reiteradamente fora atribuído à gestão burocrática característica dos serviços públicos.

No entanto, em todos os estudos citados, é unânime a compreensão de que um problema crônico foi efetivamente enfrentado: a falta de pessoal decorrente da não realização de concursos públicos para as vagas nos hospitais. Com o ingresso de milhares de empregados públicos tal problema foi, ao menos em uma primeira mirada, resolvido; embora, além dos problemas que permaneceram, o fato de esse contingente de trabalhadores corresponder a outra modalidade de vínculo, uma vez que são empregados da EBSERH e não das universidades diretamente, fez surgir no cotidiano de trabalho, quando justapostos e tendo que desenvolver atividades coordenadas, novos problemas.

Assim, observa-se que em várias regiões do país, os hospitais universitários que se tornaram filiais da EBSERH vivem situação semelhante, com antigos e novos problemas, e

sem efetivamente apresentar resultados contundentes que justifiquem não só a adesão dos hospitais, mas a própria criação da empresa.

Em um primeiro momento, os hospitais tiveram que se adequar aos princípios da empresa e seguir suas determinações gerenciais. Da logomarca verde e cinza, moderna e vistosa que ladeia em todos os impressos e materiais de divulgação os caducos símbolos das instituições do Estado, passando por todo o aparato de ferramentas gerenciais, desembocando na arrojada e verticalizada estrutura de governança com suas gerências, seções, divisões e unidades e seus respectivos gerentes e chefes e até líderes, os HUs se esforçaram e até se constrangeram para se apresentarem como uma empresa, pública é bem verdade, mas ainda assim uma empresa, gerencialmente orientada, como convém a uma organização dessa natureza. É esse o contexto atual no qual estão mergulhados os hospitais universitários federais (Amorim, 2017, Fernandes, 2017, Sena, 2017, Teixeira, 2016, Zigato, 2015).

3. Considerações sobre o método

A ideia central que permeou todo o trabalho de produção e análise das informações, foi a de buscar compreender as vivências dos trabalhadores do HUPAA a partir das práticas cotidianas. Não sem razão tal ideia foi pensada e proposta, pois o problema formulado para a pesquisa emergiu também da minha vivência no cotidiano de trabalho em que, na condição de trabalhador, observava e me inquietava com as questões que se apresentavam no contexto do qual fazia parte. Assim, esse mesmo contexto assumiu posteriormente, para fins da formatação que a pesquisa científica exige, a condição a um só tempo de campo e objeto da pesquisa.

Apreender, portanto, os fenômenos na esfera do cotidiano (Tedesco, 1999), tomando os estudos do cotidiano (Certeau, 2013; Martins, 2008, 2012, 2014) como referencial teórico-metodológico, sintetizam o caminho trilhado.

Considerando as possibilidades de acesso oferecidas, neste estudo foram tomadas como expressões das práticas cotidianas no trabalho os fazeres que compõem a rotina de trabalho, as regras administrativo-burocráticas que regulam as relações que se estabelecem entre os trabalhadores e destes com a organização, bem como as falas dos que vivem o dia a dia e testemunham as situações banais e as ocorrências extraordinárias que se sucedem e dão corpo ao cotidiano de trabalho. A partir dessas considerações, os procedimentos metodológicos foram orientados para acessá-las da maneira mais proveitosa possível.

Um aspecto primordial do trabalho de produção de informações para fins da pesquisa foi o primeiro retorno ao HUPAA já na condição de pesquisador. A Divisão de Gestão de Pessoas do HUPAA (DivGP) mais especificamente, foi o *lócus* a partir do qual me situei para observar, e também vivenciar, o cotidiano de trabalho.

Após aproximadamente um ano afastado, me dispus a retornar aberto ao encontro e tomando a dinâmica atual e as novas práticas cotidianas como guias para orientar minha atenção no processo de pesquisa, e não o contrário, ou seja, sem a pretensão de enquadrar os acontecimentos em um modelo antecipadamente formulado. Segui assim, a orientação de

Ecléa Bosi (2003, p. 55) sobre a pesquisa em Psicologia Social: "No tocante às técnicas de pesquisa estas devem ser adequadas ao objeto: é a lei de ouro. Não conheço outra".

Retornei ao meu antigo local de trabalho, com a intenção de responder as questões que levantei, buscando uma compreensão formulada "de perto e de dentro", como propõe Magnani (2002, p. 11) em suas notas sobre uma etnografia urbana. Assumindo esse desafio de movimentar-se para perto e para dentro de onde os fenômenos ocorrem, apoiei-me na etnografia como estratégia metodológica, tendo em vista as possibilidades que este método me abriu, a partir da compreensão de que ele

> não se confunde nem se reduz a uma técnica; pode usar ou servir-se de várias, conforme as circunstâncias de cada pesquisa, ele é antes um modo de acercamento e apreensão do que um conjunto de procedimentos. Ademais, não é a obsessão pelos detalhes que caracteriza a etnografia, mas a atenção que se lhes dá em algum momento, os fragmentos podem arranjar-se num todo que oferece a pista para um novo entendimento (Magnani, 2002, p. 17)

Revisitar o contexto de trabalho e nele permanecer, estar atento à rede de informações e de práticas e fazeres distintos (mas passíveis de articulação), possibilitou-me o resgate e um novo contato com as nuances que se entrecruzam e conformam o cotidiano. A reaproximação com os trabalhadores do HUPAA, as formas atuais de gerenciar o trabalho, os dilemas técnicos e éticos que a atuação diária imprime, bem como os momentos de satisfação e de angústia que o convívio naquela configuração híbrida produzia e produz, mostraram-se cruciais para que eu pudesse paulatinamente construir um entendimento acerca das vivências cotidianas ali produzidas.

Pude também me dar conta dos aspectos que permaneciam e se relacionavam diretamente com a minha própria experiência anterior como trabalhador, e também daquilo que me era novo, que me escapava, porque dizia de outra configuração, ou de um reposicionamento das coisas e das pessoas que as mobilizam para o trabalho acontecer.

Seguindo essa intenção de situar-me "Entre os atos" (Woolf, 2008)[5] busquei assumir uma posição que me permitisse suspeitar dos conhecimentos que já possuía e (re)conhecer o

---

[5] "Entre os atos", de 1941, é o título do último romance da escritora inglesa Virgínia Woolf. O cenário é a Inglaterra rural da primeira metade do século XX e a cena central que atravessa todo o romance é a encenação de uma peça teatral por ocasião da comemoração de uma data festiva do calendário local. Durante a apresentação da peça, todos os habitantes do condado estão presentes. Um observador descreve ao leitor o comportamento da plateia, cujas minúcias acerca das relações que se estabelecem (intrigas, flertes, *status* social etc.) se apresentam nos intervalos da encenação, ou seja, 'entre os atos',

HUPAA durante o período que lá me encontrei. Na direção daquilo que Howard Becker (1994) aponta como a postura de quem realiza uma observação participante, uma espécie de esforço para estranhar aquilo que já me era familiar.

Assim tentei, gozando da facilidade de ser um 'pesquisador nativo' inserir-me de modo que pudesse acessar o que acontecia no cotidiano de trabalho e que se relacionava com o meu objetivo de pesquisa. Obviamente, tal tentativa não se deu sem percalços, o que me rendeu várias linhas no diário de campo que, a partir de então, me pus a escrever.

Pois bem, retomando a minha inserção ou reinserção, acrescento que adotei como tática inicial movimentar-me sempre onde encontrava espaço. E com isso quero dizer várias coisas:

a) circulei, observando e quando possível interagindo, pelos espaços de convívio público dos trabalhadores no HUPAA, como: corredores, recepções, *halls*, salas de espera, dentre outros; por considerá-los espaços onde o trabalho também acontece sem a exigência da prontidão para a tarefa e sem requerer autorização para a presença. Espaços onde se apresentam, como refere Pais (2003, p. 82), os "pequenos nadas da vida", que dão forma, orientam e expressam a vida social. A ideia de "micro-lugares" da qual nos fala Peter Spink, (2008, p. 70) também pode ser utilizada para descrever tais espaços, pois visa a "chamar atenção para o acaso diário, dos encontros e desencontros, do falado e do ouvido em filas, bares, salas de espera, corredores, escadas, elevadores, estacionamentos, bancos de jardins, feiras, praias, banheiros e outros lugares de breves encontros e de passagem";

b) estive, prioritariamente, onde me senti confortável para avançar da posição de quem realiza uma observação para a condição de quem observa, se inquieta, reflete e elabora, a qual me pareceu mais coerente com a minha proposta de retorno e inserção no cotidianode trabalho do hsopital. Daí a escolha pela DivGP como "espaço de observação" (Magnani, 2009, p. 141), espaço potente para o encontro com a diversidade dos atores sociais que compõem o cotidiano e onde as questões diárias relativas aos processos de organização/desorganização do trabalho decorrentes das distintas modalidades de vínculo de trabalho são trazidas, discutidas e devolvidas, operando, por assim dizer, um circuito interno dessas questões dentro da organização como um todo;

---

quando a formalidade da atenção dirigida ao espetáculo é substituída por momentos de interação espontânea.

c) em alguns momentos e espaços, assumi estritamente a tarefa de observar e registrar diretamente as ocorrências que se apresentavam para depois analisá-las, uma clara aceitação das condições disponíveis pelo contexto.

A intenção dessa movimentação foi aproveitar os vários canais e fontes de informação, acompanhando a plasticidade que caracteriza o cotidiano, deixando-me guiar pela oscilação da rotina, seja aquietando-me na tentativa de apreender aquilo que se repetia e também aquilo que escapava a repetição; seja desconfiando da calmaria do 'espaço de observação' escolhido e aventurando-me noutros espaços, sempre em busca de centelhas diárias de informações que pudessem ajudar a compor meus entendimentos.

Como propõe Sato (2009, p. 219): "Estar junto, estar longe, dirigir-se para vários espaços onde as coisas acontecem, mover-se para cá e para lá". Foi esse o sentido que orientou minha estada no HUPAA enquanto pesquisador: o de embrenhar-me no cotidiano, estar presente entre os que o vivem, a um só tempo vigilante e disperso, observando e escutando, inquirindo e silenciando, convivendo enfim, com vistas a alcançar a compreensão pretendida.

Nessa direção, vários procedimentos, instrumentos e materiais foram utilizados: observação, diário de campo, análise de documentos, entrevistas, pesquisa *online*, além dos registros recuperados de situações que vivenciei anteriormente ao processo formal da pesquisa. Resultado de uma espécie de observação participante retrospectiva, (Martins 2008), tais registros trazem situações emblemáticas, cujo conteúdo a um só tempo informa sobre as questões que provocaram a proposição da pesquisa, assim como compõe os registros realizados de forma intuitiva, é bem verdade, mas não menos importantes em seu conteúdo e que posteriormente, articulados com outras informações produzidas, mostraram-se de grande valia para o alcance dos objetivos.

A seguir descrevo o que consegui realizar e como me orientei nesses diferentes momentos que compreenderam o método da pesquisa. São trazidas, também, as contribuições que esses momentos apresentam, com maior ou menor consistência, para a composição dos resultados. Uma intenção de falar sobre método não apenas de forma descritiva, tal como um amparo estritamente técnico utilizado sem vinculação com as demais dimensões do processo de pesquisa, mas ao contrário, falar sobre o método de forma articulada, vinculado às condições materiais, à dimensão ética e aos pressupostos teóricos, enfim, implicado profundamente com o processo de pesquisa. Falar tentando contribuir para esclarecer o que de

fato acontece quando se empreende um processo de pesquisa, informar sobre o que aconteceu e foi útil e também sobre o que foi feito e mostrou-se de proveito limitado, constituem também e sobremaneira o rigor do método no âmbito das pesquisas qualitativas. Afinal, é o fazer de quem pratica a ciência que informa o que ela é, e esse fazer pode ser traduzido no método que se utiliza (Geertz, 1989). Como afirma Bosi (2003, p. 61) "Nossas falhas, longe de serem um entrave, irão, se compreendidas, aplainar o caminho dos estudiosos que nos agradecerão por tê-las apontado."

3.1 Registros retrospectivos

Como já mencionado anteriormente, foi na condição de trabalhador, como psicólogo do trabalho do Setor de Recursos Humanos do HUPAA[6], que ao longo de oito anos pude não só compartilhar, mas também vivenciar a desigualdade de tratamentos, aqui entendidos não só como aspectos relacionais, mas também materiais, que se impunha aos trabalhadores a partir de práticas cotidianas, devido às diferentes modalidades de vínculo a que estavam submetidos. Vale lembrar que a apreensão dessa desigualdade e, a partir daí, as consequências para os trabalhadores, se deram no contato direto com situações rotineiras que a todo tempo os afetavam, demarcando claramente o quanto os direitos diferenciados, a depender do regime contratual, mas também do nível de precarização do vínculo, geravam embaraços, desconfortos, situações constrangedoras e, até mesmo, sofrimento.

Ressalto, ainda, que fazer parte desse contexto me permitiu também 'sentir na pele' o peso desse tratamento diferenciado que se apresentava nas relações estabelecidas no cotidiano, o que me pareceu em um primeiro momento um ganho para a pesquisa, no sentido de que poderia me proporcionar certa facilidade para compreender os problemas levantados. Contudo, ao longo do processo de pesquisa, esse fazer parte também revelou-se uma dificuldade, já que a familiaridade ou a proximidade com as questões-problema também pareciam embotar minha atenção.

A defesa 'apaixonada' dos trabalhadores, também guarda seus perigos e foi o distanciamento do cotidiano e, ao mesmo tempo, a imersão no trabalho de pesquisa, ou seja, as leituras, as revisões sucessivas do projeto de pesquisa, os apontamentos dos demais pesquisadores nas reuniões do grupo de pesquisa, bem como as reuniões de orientação, que

[6] Setor de Recursos Humanos era a denominação antes da entrada da EBSERH no HUPAA. A partir de então essa área passou a se chamar Divisão de Gestão de Pessoas (DivGP).

me ajudaram a equalizar, por assim dizer, a minha sensibilidade e então desenvolver o estudo com a disciplina que a pesquisa científica exige.

No entanto, essa minha condição prévia de trabalhador, me permitiu, como já adiantado, a vivência de situações que, ao mesmo tempo em que me inquietavam, também me provocavam. Situações que me geravam indignação e me pediam, de certa forma, uma resposta. Entre a solução efêmera (os 'panos quentes' que compõem o repertório de atuação do psicólogo do trabalho no âmbito da gestão) e a compreensão mais ampla, optei pela segunda, dando início ao que, ainda sem saber bem como iria aproveitar, posteriormente (já no contexto da pesquisa), chamei de registros retrospectivos. São registros de situações que revelam discriminação, desrespeito, indiferença e mesmo desvalorização da condição humana do trabalhador. Tudo isso numa espécie de escala valorativa de grau de humanidade do trabalhador, na qual alguns direitos são atribuídos, como o de proteção à saúde, por exemplo, a depender da modalidade de vínculo. Como se o direito à saúde no trabalho não fosse um atributo do trabalhador de maneira geral, mas, sim, de alguns trabalhadores, cuja posição na hierarquia dos vínculos lhes garantisse um acesso diferenciado a esse e a outros direitos. Esses registros foram incorporados ao diário de campo, e parte deles compõe os resultados apresentados nos capítulos seguintes.

Amparado nos estudos do cotidiano e nos apontamentos de José de Souza Martins acerca da possibilidade de se utilizar informações provenientes da própria experiência do pesquisador, recorrendo-se a suas memórias como fonte de dados para análise, o que ele aponta como "um acidente útil que pode ser encarado como elaboração *'a posteriori'* de uma situação de observação participante" (Martins, 2008, p. 143), encontrei, no enquadre da pesquisa científica, um espaço para aproveitar os registros que realizava ainda enquanto trabalhador e que, puderam assim, ser utilizados como material para análise.

Como forma de validar as análises decorrentes desse material, submeti as narrativas produzidas à avaliação de trabalhadoras (antigas parceiras de trabalho) que também testemunharam as situações narradas, de forma que estas pudessem averiguar a coerência entre a forma por mim descrita e a forma como elas se lembravam destas situações. Com a devida anuência, tais narrativas foram incorporadas em definitivo ao material para análise. Esse procedimento é sugerido por Martins (2008), para que se alcance uma objetividade na reconstituição produzida, evitando, assim, a narrativa puramente subjetiva de acontecimentos

passados - condição, segundo o autor, que legitima o uso desse recurso na pesquisa sociológica.

O limite do uso desse tipo de material, em consonância com os estudos do cotidiano e com a estratégia etnográfica, é dotá-lo justamente dessa objetividade para que não se confunda com uma lembrança, que, de tão subjetiva, perca o estatuto descritivo das situações reais e concretas do que se passa no cotidiano. No caso deste estudo, pude contar com pares de trabalhadores que não só confirmaram a minha versão como também iluminaram detalhes que haviam me escapado, tornando ainda mais densa e fidedigna a descrição - sem desconsiderar, claro, que uma descrição é sempre uma versão.

A contribuição desses registros para a conformação dos resultados deu-se, sobretudo, pelo alargamento cronológico, uma vez que foi possível apresentar vivências em um *continuum*, ilustrando como os problemas advindos da multiplicidade de vínculos, embora por mim elegidos como problemas de pesquisa, já se davam no cotidiano, independentes do meu olhar sobre eles.

Organizados por eixos temáticos, esses registros compuseram algumas das seções em que descrevo/analiso as vivências dos trabalhadores no cotidiano do HUPAA.

3.2 Análise de documentos

A análise de documentos transcorreu durante todas as etapas do processo de investigação. Em um primeiro momento como forma de alicerçar o percurso com informações que, embora não produzidas para a pesquisa, forneceram subsídios importantes para nortear a atenção, e nesse sentido orientar pontos de conexão que indicavam novas referências. Posteriormente, já durante o processo de análise das informações produzidas a partir da observação e das entrevistas realizadas, esse procedimento contribuiu para consubstanciar as inferências, enriquecendo-as com mais uma fonte de informação.

O acesso a documentos públicos disponíveis em repositórios eletrônicos tem facilitado bastante o trabalho de quem empreende a busca por esse tipo de material, que se mostra acessível em qualquer lugar e período. Neste estudo, além de documentos de livre acesso, também recorri a documentos de circulação interna ao hospital, portanto de acesso restrito, mas que me foram disponibilizados durante os dois períodos em que retornei ao HUPAA para

fins de pesquisa, ou seja, entre os meses de dezembro de 2015 e fevereiro de 2016 e depois em dezembro de 2016.

À medida que avançava com a investigação e uma dada questão reclamava informações provenientes desse tipo de fonte, realizava uma busca nos possíveis repositórios eletrônicos e, após a localização, procedia a catalogação e em seguida a análise. Em alguns casos, apesar de localizados, os documentos não estavam disponíveis, sendo necessário solicitar sua disponibilização às instituições responsáveis pela sua elaboração. Apesar de exigir mais tempo, nessas situações as solicitações feitas foram sempre atendidas.

É importante ressaltar que a análise de documentos foi usada como um recurso complementar, inserida como parte integrante da estratégia etnográfica. Assim, não me detive a escolher um formato específico, nem tampouco ancorei a análise na padronização de procedimentos.

A catalogação foi realizada arquivando-se os documentos por temas e datas (não a data do documento e sim a data em que o localizei pela primeira vez). Assim procedi porque, ao retomar o seu conteúdo em outro momento, conseguia recordar o motivo de tê-lo acessado anteriormente, já que a data indicava sobre o que eu estive tratando naquele primeiro instante.

Quanto à análise propriamente dita, esta foi realizada sempre imediatamente ao acesso ao documento e consistiu na leitura integral e na concomitante identificação dos elementos centrais desse, seguida da 'prova de utilidade', isto é, da constatação ou não de que o conteúdo seria útil para a questão que demandou sua busca.

Nesse processo, critérios como o contexto da produção, circulação e publicação, a autoria e a representatividade dos documentos foram adotados como forma de validar sua inserção enquanto material proveniente do processo de pesquisa e sua contribuição para o alcance dos objetivos do estudo, aspectos apontados por Sá-Silva, Almeida & Guindani (2009) e Flick (2009) como substanciais tanto para a seleção quanto para a adequação desse tipo de material aos referenciais que norteiam a investigação.

Uwe Flick (2009) assinala ainda que "Os documentos representam uma versão específica de realidades construídas para objetivos específicos", portanto, "devem ser vistos como uma forma de contextualização da informação" (p. 234).

Nesse sentido, os documentos foram acessados por retratarem aspectos amplos, cuja apreciação concorre para a questão dos múltiplos vínculos no cotidiano de trabalho e também aspectos mais diretamente relacionados ao cotidiano do HUPAA. Das diretrizes impostas pelo governo através de portarias e resoluções, passando pelos documentos de normatização emitidos pela EBSERH para todas as filiais sob sua gestão – por exemplo: as diversas instruções normativas da área de gestão de pessoas referentes a questões como jornadas de trabalho, acesso a benefícios, os acordos coletivos de trabalho, como também as sucessivas atualizações dos planos de carreira e, já no âmbito do HUPAA, alguns relatórios de gestão, planilhas com dados gerenciais, entre outros.

A investigação destes documentos contribuiu para o entendimento das práticas cotidianas desenvolvidas, alargando o campo para a compreensão das situações diárias vivenciadas pelos trabalhadores - constituíram-se, portanto em mais um canal de acesso ao cotidiano, ou melhor dizendo, às práticas que materializam o cotidiano.

Quando nada ou pouco se fala sobre as imposições das formas de gestão do trabalho, sobre as regras tácitas que promovem desigualdade entre pares ou quando se espera que o correr da rotina silencie sem deixar vestígios que testemunhem os entraves decorrentes dessas formas de gestão, tentativa de naturalizar e omitir sua disfunção; os documentos, mesmo dispersos e com funções distintas, dizem muito. Mais do que repositórios de informações, compreendem registros que testemunham e materializam as práticas cotidianas adotadas em um dado contexto.

A contribuição desse material, como já dito, atravessou todos os momentos da pesquisa, do planejamento à consolidação dos resultados, seja indicando caminhos, revelando informações ou confirmando hipóteses, de modo que, sua presença nessa composição metodológica, embora coadjuvante, mostrou-se de grande relevância.

3.3 De trabalhador a pesquisador: o retorno ao HUPAA - digressão acerca das condições possíveis

Antes de apresentar o formato metodológico assumido, quando do retorno ao HUPAA já na condição de pesquisador, considero importante discorrer acerca das circunstâncias que anteciparam e acabaram por determinar as estratégias utilizadas na primeira reaproximação com o cotidiano de trabalho, especificamente no primeiro período em que pude retornar ao

hospital. Faço essa breve digressão por entender o processo de pesquisa como estreitamente articulado com as condições materiais de todos aqueles que comparecem para sua realização, e, sobretudo, como processo político que, como tal não se exime e nem está imune ao que transcorre no contexto social onde se realiza.

Assim, após um ano de trabalho de pesquisa fora do HUPAA, ou seja, já inserido nas atividades do curso de doutorado e longe da condição de trabalhador, mantendo-me na cidade de São Paulo, com recursos financeiros próprios, portanto escassos e finitos, vi-me voltando a Maceió sem a certeza de que conseguiria retornar à condição de pesquisador/aluno de doutorado em São Paulo. Em dezembro de 2015, frente às incertezas que se apresentavam, decidi, mesmo sem ter claramente definida a estratégia que iria utilizar para a produção de informações, ou, para usar uma expressão de Magnani (2009), como se daria a "prática etnográfica" (p. 151), isto é, o período, a frequência, os horários e a programação, enfim, como iria me reposicionar no cotidiano na condição de pesquisador, aproveitar o retorno para avançar na investigação.

Outro aspecto de importância fundamental para a decisão de aproveitar esse primeiro retorno ao HUPAA e produzir informações para a pesquisa, foi o fato de que, em dezembro de 2015, praticamente todos os funcionários estarem em processo de demissão, devido ao cumprimento de uma determinação judicial, tendo em vista a contratação dos empregados. Nesse contexto, vi-me diante de uma urgência reclamada pelo campo. A oportunidade que ali se apresentava, pela singularidade da circunstância e sua relevância para o problema perseguido pela pesquisa, praticamente me exigiu uma participação efetiva naquele momento, de modo que, mesmo hesitante, precisei me reinserir imediatamente no cotidiano de trabalho no HUPAA.

Aliado a essa urgência, outra alteração na configuração do contexto de trabalho no HUPAA também se anunciava. Com a eleição da candidata de oposição para o cargo de reitora da universidade, a mudança de gestão que se daria em janeiro de 2016, vinha gerando grande alvoroço entre os trabalhadores do hospital, sobretudo entre os empregados, tendo em vista que a candidata eleita havia apresentado como proposta, durante sua campanha eleitoral, a mudança da governança da HUPAA e inclusive a revisão (cancelamento) do contrato da universidade com a EBSERH, o que implicaria transferências ou mesmo demissões de todos os 663 empregados até então contratados (HUPAA, 2016).

Frente a esse contexto, vale referir Pais (2003, pp. 74-75) para quem o cotidiano é "o cruzamento de múltiplas dialécticas [*sic*] entre o 'rotineiro' e o 'acontecimento'" em que "experimentam-se tensões, conflitos, posições ideológicas, mudanças, crises" e que, portanto

> Não é possível enfrentar qualquer aspecto do quotidiano [*sic*] de forma directa [*sic*], caçando-o a laço quando diante de nós galopeia isolado. O que é necessário é chegar a ele com teorias adaptáveis e flexíveis, cujos quadros e categorias nos permitam com 'pinças de cirurgião', a sua apreensão (Pais, 2003, p. 75)

Eram essas as circunstâncias no momento em que retornei ao HUPAA pela primeira vez. Um contexto dinâmico e pulsante cujas ocorrências que tinham acabado de acontecer e as que estavam na iminência de serem definidas, tornavam o cotidiano especialmente tumultuado naqueles dias de dezembro de 2015. Um momento singular, no sentido de que era justamente a questão da multiplicidade de vínculos que compunha uma espécie de 'centro nervoso', tornando ainda mais evidente as consequências das diferenças e desigualdades inerentes a essa questão tão característica da composição da força de trabalho do hospital. Os fenômenos cotidianos apresentavam-se, portanto, direta e intensamente relacionados aos problemas da pesquisa, e minha aproximação naquele instante mostrou-se um imperativo. Para mim, uma importante e desafiadora coincidência.

Estando no hospital e tendo resolvido pela realização de procedimentos com vistas à produção de informações para a pesquisa, apresentei-me ao superintendente, ao gerente administrativo e à chefe da DivGP, explicitando meus objetivos. Estes já conheciam o propósito do estudo, e já haviam autorizado formalmente a sua realização em documentos solicitados pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia da USP.

Já em dezembro de 2016, agora na condição de bolsista e amparado por recursos da universidade, pude realizar, durante duas semanas, mais uma incursão ao HUPAA. Dada a brevidade do período nesse meu segundo retorno ao hospital, e já menos hesitante devido ao aprendizado alcançado quando do primeiro retorno, tive por intenção examinar se as mudanças ocorridas no início do ano haviam trazido alguma alteração à dinâmica do cotidiano, considerando sempre a avaliação dos próprios trabalhadores. Além dessa intenção, e beneficiando-me da amizade estabelecida com alguns trabalhadores no início do ano, busquei acessar alguns documentos internos que pudessem me atualizar acerca de alguns dados, que considerei relevantes para compor a investigação.

3.3.1 Observações e diário de campo

O que descrevo a seguir se refere majoritariamente ao primeiro momento de retorno ao HUPAA, já na condição de pesquisador, ou seja, ao período de três meses, entre os dias 30 de novembro de 2015 e 29 de fevereiro de 2016 em que participei do cotidiano de trabalho no hospital.

Como já referido, foi em um momento de grande tensão que retornei ao HUPAA pela primeira vez. Momento que afetava direta ou indiretamente todos os trabalhadores, seja pela ameaça direta de perderem o emprego e as angústias decorrentes das incertezas para a sobrevivência que essa situação encerra, seja pelos sentimentos de pesar advindos da solidariedade e da amizade daqueles que, mesmo não sofrendo essa ameaça direta, também sofriam com a precariedade do vínculo de seus companheiros de trabalho. Aliás, essa solidariedade entre os trabalhadores me pareceu, ainda que com potência de enfrentamento limitada, uma forma de resistência a toda a macropolítica que se impõe aos trabalhadores no serviço público brasileiro. Por mais que lhes exijam competição e distanciamento afetivo, por mais que sejam constrangidos a não formar laços de solidariedade e de amizade, alguns trabalhadores, mesmo não tendo sua condição de emprego ameaçada, ainda se mostravam compadecidos e sofriam também com a condição dos outros.

Apesar de comprometer a sociabilidade e o reconhecimento de classe entre os trabalhadores, questões apontadas por alguns autores como decorrentes de um processo contínuo de precarização social do trabalho em várias dimensões, entre as quais destaco a que Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) chamam de precarização dos vínculos de trabalho e das relações contratuais, que, segundo as autoras: “leva à desestabilização dos estáveis, à perda dos referenciais de proteção social do trabalho, conduzindo ‘estáveis’ e instáveis a metabolizarem, cotidianamente, a competição desenfreada, a insegurança e instabilidade” (p. 231), ainda foi possível reconhecer empatia entre os trabalhadores, principalmente entre os mais velhos.

Assim, nesse clima de tensão, incertezas, despedidas, mas também de demonstração de afetos e de solidariedade, retornei ao cotidiano no HUPAA. Afagado pela receptividade dos antigos companheiros e companheiras de trabalho e munido da coragem necessária para o empreendimento etnográfico, lancei-me inquieto, mas confiante na potência que esse momento do trabalho de pesquisa me proporcionaria.

Acompanhar a experiência da rotina (de trabalho, no meu caso), nas noções que esta carrega, como aponta Pais (2003), de regular e repetitivo, mas também de rota ou caminho, ou ainda de ruptura ou corte; buscando, portanto, acercar-me da realidade em suas múltiplas expressões, para isso exercitando uma atenção errante, que desliza entre os acontecimentos da rotina, " percorrendo-os sem contudo neles se esgotar, aberta ao que se passa, mesmo ao que se passa quando 'nada se passa'" (Pais, 2003, p. 29). Foi essa a disposição que guiou a minha estada nesse primeiro momento enquanto pesquisador no hospital.

Tarefa difícil devo dizer, essa a de sair do claustro protetor do espaço acadêmico, rodeado por referências que direta e indiretamente orientam a todo instante quais os caminhos, e se postar diante dos outros de quem tanto falava e supunha conhecer. Mesmo com a familiaridade que possuía e as vantagens para a minha reinserção no cotidiano daí decorrentes, a mudança de posição (de trabalhador para pesquisador) não se fez sem dificuldade. Mais uma vez foram o suporte dos autores experimentados e as reflexões advindas das reuniões de orientação em pesquisa que me socorreram para que eu pudesse caminhar nessa etapa do trabalho de campo. Insisto nesse aspecto por considerá-lo imprescindível para a sustentação do processo de pesquisa no campo, uma espécie de alicerce para prover o equilíbrio necessário nos momentos hesitantes e mesmo angustiantes que o estar diante dos outros em suas situações de vida enseja.

A esse respeito Clifford Geertz (1989) afirma que:

> Apesar de se iniciar qualquer esforço para uma descrição minuciosa, além do óbvio e do superficial, a partir de um estado de confusão geral a respeito do que, diabo, está acontecendo – tentando colocar os pés no chão – ninguém começa (ou não deveria) intelectualmente vazio (p. 37)

Embora amparado por uma preparação prévia, como recomendado por Geertz (1989), o inusitado e o desconhecido, mesmo no que eu supunha conhecido, suplantaram qualquer previsibilidade. Como assinala Rockwell (2009) "sempre haverá situações angustiantes; sempre se recorre a defesas para sobreviver no campo" (p. 50, tradução livre).

Minha rotina junto aos trabalhadores da DivGP do HUPAA se estabeleceu definitivamente na segunda semana de dezembro de 2015. A primeira semana foi tomada por reencontros, apresentações, esclarecimentos, pedidos de autorização, enfim, uma reambientação com o espaço e com os trabalhadores, velhos e novos conhecidos. Entre expressões de surpresas, sorrisos largos, outros nem tanto, e caras de estranhamento, creio que

a primeira semana foi bem sucedida - tanto que consegui um espaço na pauta da reunião mensal de planejamento da equipe da DivGP, que se realizaria na semana seguinte, para apresentar o projeto de pesquisa e a minha proposta de trabalho junto a eles naquele momento da pesquisa.

Momento, aliás, que se mostrou bastante fecundo tendo em vista a oportunidade de troca de esclarecimentos que se deu. Os trabalhadores me sabatinaram acerca de vários temas: sobre mim, sobre os objetivos da pesquisa, sobre o método etc. E eu pude, além de prestar todos os esclarecimentos e efetivamente dar a conhecer o meu intento naquele período de convivência, solicitar a colaboração de todos para que, frente aos meus objetivos, me ajudassem a ver e a ouvir o que só se apresenta para quem domina a linguagem, os meandros, as minúcias e sutilezas do cotidiano, ou seja, para aqueles que vivem, conhecem, reconhecem e sustentam o cotidiano.

Feitos os acordos e ajustes, passei a frequentar o HUPAA entre três a quatro vezes por semana, nos horários de trabalho comuns aos trabalhadores da DivGP. Em alguns dias e com objetivos delimitados, chegava mais cedo, às 6h ou 7h, e observava os primeiros movimentos do dia nos espaços de circulação comum a todos os que adentram o HUPAA, trabalhadores e usuários.

A DivGP sempre foi um espaço de grande movimentação de trabalhadores nas mais variadas posições hierárquicas e modalidades de vínculo, de modo que estar lá me proporcionou o contato com situações que estavam diretamente relacionadas com os meus interesses e que eram trazidas espontaneamente por trabalhadores de várias áreas do HUPAA. Ouvindo as demandas e as respostas dadas pela equipe da DivGP fui, paulatinamente, registrando os fazeres e as práticas adotadas frente às situações que se apresentavam. Além dessa característica, a própria DivGP sempre se constituiu como uma ‘babel de vínculos’, de modo que o próprio contexto de trabalho lá, mostrava-se representativo do que se passava no HUPAA de maneira geral.

Aos poucos, com o processo de ambientação em curso, fui também sendo convocado a intervir nos processos de trabalho, opinar, sugerir encaminhamentos, indicar procedimentos - resquícios da minha experiência anterior naquele contexto e que, embora tenha me gerado, em um primeiro momento, grande inquietação, resolvi aceitar esse chamado, enquanto buscava uma compreensão sobre como me posicionar ou reposicionar de modo a não me desvencilhar da minha atual condição entre os trabalhadores. Circunstância que remete às tais “situações

angustiantes" referidas acima por Rockweel (2009) e que, diz também da característica apontada por Sato e Souza (2001) acerca da relação um tanto simétrica que se estabelece, ou que deve se estabelecer, entre pesquisador e pesquisados quando da pesquisa etnográfica. Com a diferença de que aqui, ao invés de eu os tomar por pesquisadores, foram eles, os trabalhadores, que me situaram na sua condição, como a dizer: 'já que queres estar conosco que sejas útil para nós também, que trabalhe, além de pesquisar'.

Abriu-se, para mim, a brecha para a convivência, a fenda que incipientemente lança luz para o compartilhamento do viver diário. Fui 'autorizado' a estar e permanecer junto, o que, pude perceber depois, contribuiu sobremaneira para estar no campo.

Sato e Souza (2001) apontam com precisão esse aspecto da pesquisa etnográfica:

> Ao optarmos por uma abordagem etnográfica, optamos por nos inserir num local com pretensões de pesquisa, onde nós somos os pesquisadores e as pessoas do local o "objeto" a ser pesquisado. Porém, esse é um ponto de vista nosso, pois há outros – o das pessoas do local – para as quais nós também nos constituímos em objeto de pesquisa e isso tem implicações para o "estar no campo" e para a condução a ser adotada nessa relação entre pessoas (p. 35)
>
> Essa atitude investigativa das pessoas do local em relação ao pesquisador o insere numa relação na qual a assimetria é menor do que ele eventualmente possa imaginar e isso tem implicações diretas para o trabalho de pesquisa. Essa assimetria no relacionamento deixa de ser motivo de surpresa quando vemos a pesquisa de campo como um processo de convivência entre as pessoas. Sendo assim, não são apenas as regras e rigores metodológicos que nortearão a qualidade da pesquisa, mas a qualidade do relacionamento entre o pesquisador e as pessoas do local pesquisado (p. 36)

O convívio, durante os três meses em que estive no HUPAA, mostrou-se crucial para a elaboração de um diário de campo, instrumento de registro das situações observadas, mas também de reflexão e rememoração, uma vez que, à medida que escrevia também elaborava questões, articulava experiências anteriores com as atuais e interligava situações locais a outras tantas que se passavam e se passam no contexto de trabalho mais amplo, em outros serviços públicos ou mesmo no cenário brasileiro do trabalho. "Equipamento indispensável na mochila do etnógrafo... vem sendo usado como depositário de notas, impressões, observações, primeiras teorizações, mapas, esboços, desabafos, entrevistas e garatujas de informantes."... "é bom para pensar, permite retomar a especificidade do próprio métier do etnógrafo" (Magnani, 1997, p. 8)

Além dessa elaboração intelectual que o escrever proporciona, o diário de campo também se apresenta como uma espécie de instrumento caleidoscópico de pesquisa, já que no

decorrer de sua produção, alteram-se os focos, em uma sequência que transforma tanto o conteúdo dos registros quanto o olhar do pesquisador.

Ao permitir o registro do contexto singular, daquilo que se dá entre ou em torno de uma pergunta e uma resposta, por exemplo, a produção de um diário de campo permite captar nuances que são lapidadas pelo tempo entre a apreciação do acontecimento e seu devido registro, que acaba sendo a um só tempo descritivo e analítico, uma vez que, sua produção corresponde a um primeiro nível de análise acerca do que foi observado. O registro das ocorrências não se restringe apenas a uma descrição, ao fazê-lo o pesquisador reflete, pondera e articula o que observou e vivenciou com os referenciais que guiam seu trabalho de investigação e, mais ainda, com as questões que pretende responder.

Experiência que exige um esforço para que se produza uma "descrição densa", expressão tomada de Gilbert Ryle por Clifford Geertz (1989) para indicar "a multiplicidade de estruturas conceptuais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e inexplícitas, e que ele tem que de alguma forma, primeiro apreender e depois apresentar" (p. 20).

Ademais, documentar o não documentado, como refere Rockwell (2009), permanece como a tarefa primordial da etnografia. Mesmo quando se estuda, como é o caso dessa investigação, contextos familiares, que de tão próximos, parecem não permitir quaisquer estranhamento.

Escrever, rascunhar e registrar, esse foi meu ímpeto nos primeiros dias de trabalho no campo. Postura cuja tensão que me provocava, de certa maneira, comprometia minha atenção. Aos poucos fui exercitando uma atenção seletiva e, assim, me aproximando das práticas, das falas e dos processos de gestão do trabalho que diziam mais estritamente sobre os meus interesses. Passei também a intercalar momentos de observação/participação e momentos de registro, estes últimos em locais reservados, normalmente realizados nos intervalos de trabalho ou mesmo no final do expediente.

Esse processo contribuiu para que eu pudesse não só descrever, mas também analisar, em articulação com as minhas vivências anteriores, os fazeres diários que materializam as desigualdades decorrentes das diferentes relações que se estabeleciam entre os trabalhadores e destes com a organização em virtude da multiplicidade de vínculos existentes.

O material produzido, a partir dessa reaproximação com o campo, contribuiu sobremaneira para a conformação dos resultados da pesquisa. Como estão apresentados nos capítulos seguintes, em que se descrevem/analisam as vivências dos trabalhadores do HUPAA no cotidiano, em suas várias modalidades de vínculo, as informações decorrentes dessas etapas do processo de pesquisa comparecem em articulação às demais informações produzidas com os outros procedimentos utilizados, na composição das narrativas que intentam dar conta da complexidade das vivências cotidianas dos trabalhadores.

O fato de ter me situado na DivGP, pelas razões já explicitadas, para a realização dos registros que compõem este material, pode ser apontado como uma limitação do método, uma vez que a maioria das situações cotidianas narradas foram levadas pelos trabalhadores à DivGP e, consequentemente até mim. Devo esclarecer que além da comodidade decorrente da escolha desse "espaço de observação" (Magnani, 2009, p. 141), uma outra condição também perpassou a decisão de assim proceder. É que apenas nesse espaço e nos de circulação comuns, eu poderia estar presente de forma discreta ou mesmo integrado ao ambiente, de modo que minha presença não interferisse tanto no transcorrer da rotina. Por isso também, assumi esse risco, o de aproveitar essa possibilidade de me reinserir no cenário em que, há bem pouco tempo, eu também fazia parte e, assim, gozar de certa invisibilidade, mas ao mesmo tempo abrir mão de frequentar outros setores do hospital, o que, talvez, nem fosse viável. O fato é que reitero essa condição como uma possível limitação, embora também reconheça sua funcionalidade para o acesso às informações e a importante contribuição destas para os resultados apresentados.

3.3.2 Entrevistas em conversa

Após a retomada ao convívio no HUPAA, registrando as situações que presenciava e que diziam das coisas que me interessavam e também aquelas que aparentemente pouco se relacionavam com os meus objetivos, mas que após as elaborações no diário de campo, me possibilitaram antever conexões valiosas com os problemas da pesquisa, sobretudo pela atualização que promoviam, formulei algumas questões que me pareceram centrais para entender como os trabalhadores compreendiam alguns aspectos acerca do cotidiano do qual faziam parte e como vivenciavam e eram afetados pelas práticas as quais estavam submetidos. Trata-se de um modo de pesquisar também característico dos estudos que se identificam com a Psicologia Social do Trabalho, no qual o conhecimento dos trabalhadores não é coadjuvante

ou complementar no processo de produção do conhecimento, mas, sim, essencial (Bernardo, et al., 2015; Esteves, Bernardo, & Sato, 2017; Sato, Bernardo & Oliveira, 2008).

Participando da rotina de trabalho no HUPAA, convivendo com os trabalhadores, a partir da DivGP, local estratégico, vale redizer, devido à centralidade que ocupa no que se refere ao contato com trabalhadores de várias modalidades de vínculo, de áreas de atuação distintas e dos mais variados setores, bem como por sua própria constituição híbrida em razão dos vínculos de trabalho, pude conversar brevemente com muitos trabalhadores que, ao me verem novamente no local, indagavam sobre a minha presença ali. Assim, nessas interações, sempre aproveitava para explicar o motivo da minha presença (a pesquisa) e pedir a colaboração desses interlocutores. Eram conversas espontâneas e sem aprofundamento no que se refere aos objetivos da pesquisa e podem ser caracterizadas como encontros rápidos em que se dava a troca de cumprimentos e esclarecimentos, de minha parte, acerca da minha presença no hospital.

A partir daí, pensei em realizar conversas mais direcionadas, que me trouxessem informações pontuais sobre alguns aspectos que se relacionavam diretamente com os objetivos que até então eu havia definido para pesquisa. Dessa maneira, montei um pequeno quadro com a intenção de garantir que ouviria a opinião dos trabalhadores nas mais variadas posições na organização: diferentes vínculos, categorias profissionais distintas, áreas de atuação e posição hierárquica também distintas, enfim, uma tentativa de compor um ‘mosaico de vozes’ que pudessem me informar acerca de como os trabalhadores apreendiam e expressavam as questões que eu fazia, para responder as questões que justificam a pesquisa. Montado o quadro, busquei indicação das pessoas com quem tinha contato para acessar trabalhadores dentro da variabilidade que propus.

Tais conversas direcionadas podem, na verdade, ser entendidas como entrevistas, embora tenham sido conduzidas como conversas. A intenção de assim proceder, foi de aproveitar a participação no cotidiano e estabelecer um diálogo com os trabalhadores, tentando evitar qualquer distanciamento ou hierarquização que pudesse inibir o diálogo. Uma tentativa de aproximação ou uma livre adaptação do que diz Peter Spink (2008) acerca da pesquisa ou do pesquisador no cotidiano: “Ao contrário dos métodos planejados em que se delineia *a priori* um roteiro de perguntas sobre um tema previamente acordado e operacionalmente definido, ser um pesquisador no cotidiano se caracteriza frequentemente por conversas espontâneas em encontros situados” (p.72). Afinal, continua o autor, enquanto

psicólogos sociais inseridos num dado cotidiano: “Somos apenas uma parte de uma ecologia de saberes, cada uma das quais partindo de um ponto distinto e pensando que tem algo a contribuir” (p. 76)

Flick (2009, p. 159) denomina essa modalidade de entrevista, realizada no contexto de uma pesquisa de campo etnográfica, como “entrevista etnográfica” e segue apresentando as contribuições de outros autores sobre as características desse tipo de entrevista, entre as quais destaco aquela que a diferencia das interações espontâneas que se dão a todo instante na participação cotidiana.

O que, neste estudo, chamo de ‘entrevistas em conversa’, consiste em uma solicitação pontual para conversar em local reservado, em que, além de ter me apresentado como pesquisador, expus introdutoriamente o tema e os objetivos da pesquisa. Creio, assim, que, caso seja preciso nominar o que estou nominando de ‘entrevistas em conversa’ de outra forma, elas podem ser consideradas “entrevistas etnográficas”.

Gonçalves-Filho (2005), ao discutir os problemas de método em Psicologia Social, assim comenta:

> Uma entrevista precisa emergir de condições que são as condições de uma conversa, as únicas a permitir que o depoente dedique-se livremente a uma narrativa. O que chamamos “coleta de dados” pressupõe proximidade entre nós e quem vai ser entrevistado, fora de qualquer recurso nosso a expedientes de superioridade (Gonçalves-Filho, 2005, p. 14)

Organizei, desse modo, um brevíssimo roteiro para guiar a conversa, abordando três eixos temáticos, a saber: a) o contexto de trabalho no qual estavam inseridos, ressaltando-se a convivência em modalidades distintas de vínculo; b) a relação entre as vivências cotidianas e a emergência de sofrimento no trabalho; c) a avaliação da gestão empresarial realizada pela EBSERH, que era, e ainda é, a atual gestora do HUPAA.

Vale ressaltar que tais eixos foram pensados a partir dos objetivos da pesquisa, mas também daquilo que me pareceu importante para os trabalhadores naquele momento. As interações, os breves encontros, que tive com os trabalhadores, antes da proposição desses eixos, me deram pistas acerca dos temas sobre os quais os trabalhadores estavam interessados em falar e, talvez mais que isso, estavam interessados em falar para alguém que se dispusesse a ouvi-los. Por isso a ideia de ouvi-los sobre a EBSERH, por exemplo, que completara um ano a frente da gestão do HUPAA e, a despeito de avaliar sistematicamente o desempenho

dos empregados, parecia não ouvi-los sobre a avaliação que eles faziam dela, oportunidade que propus e que se mostrou uma das conexões valiosas das quais me referi acima.

Ressalto, ainda, que as entrevistas, ou 'entrevistas em conversa', como prefiro nomeá-las, foram realizadas sem a obrigatoriedade das perguntas, por isso chamo de eixos temáticos. Ou seja, o que me propus foi ouvir os trabalhadores e, guiado pelo roteiro, deixar que eles, ao falarem, pudessem tocar também nos temas que me interessavam. Os esclarecimentos acerca do problema e dos objetivos da pesquisa, assim como a solicitação para a gravação introduziram a conversa (procedimento que realizei com todos) e, de certa forma, deram um enquadre ou um roteiro para a fala dos trabalhadores que, a partir da proposição do primeiro eixo temático, passavam a falar, cabendo a mim, apenas fornecer alguns 'calços', para sustentar as conversas. Essas aconteceram em uma sala reservada dentro da DivGP, na qual eu e o trabalhador convidado pudemos conversar sem interrupções e com o devido sigilo.

Com essa proposição, consegui realizar 17 entrevistas. Entre profissionais da área da saúde de nível superior e médio, uma auxiliar de serviços gerais, profissionais da área administrativa de nível superior e médio e gestores de diferentes níveis hierárquicos, acredito que alcancei o objetivo de ouvir a opinião dos trabalhadores em diferentes posições, evitando assim a homogeneidade que poderia empobrecer a composição do 'mosaico de vozes' pensado.

A Figura 4 apresenta um perfil sintético dos entrevistados:

Figura 4 - Perfil dos trabalhadores entrevistados[7]

Nome	**Sexo**	**Idade**	**Vìnculo**	**Tempo de trabalho no HUPAA (anos)**
Alice	F	31	Empregada	2
Amanda	F	31	Tercerizada	4
Ana	F	39	Funcionária	16
Breno	F	40	Servidor	5
Dênis	M	61	Servidor	36
Ema	F	39	Servidora	13

continua

[7] Nota: os nomes foram alterados e outras informações, como profissão ou cargo foram omitidas com vistas a evitar identificação. As informações foram disponibilizadas pela DivGP do HUPAA em fevereiro de 2016.

continuação				
Gláucia	F	48	Empregada	2
Isaac	M	27	Funiconário	5
Laura	F	28	Empregada	1
Letícia	M	31	Empregada	2
Lívia	F	31	Empregada	2
Maria	F	56	Servidora	34
Mariana	F	28	Servidora	4
Mirela	F	39	Empregada	2
Neide	F	60	Tercerizada	10
Rubens	M	63	Servidor	18
Tânia	F	49	Servidora	13

Fonte: elaboração do autor.

É necessário dizer que, embora imbuído da intenção de entrevistar nas condições de uma conversa, nem todas as entrevistas transcorreram de tal forma. Se algumas aconteceram como o esperado e até superaram as minhas expectativas, dada a abertura e a fluência com que se deram, outras se mostraram tensas, para mim, com toda certeza, e para o trabalhador entrevistado, assim também me pareceu.

Entre a autocrítica realizada ao final de cada entrevista e o balanço posterior sobre todas elas, duas questões emergiram. A primeira, tomei a meu favor, e diz de uma relação verdadeira que se estabeleceu entre mim e meus interlocutores, ou, dito de outra maneira, não me pareceu plausível esperar que todos os encontros se dessem da mesma forma e, mais que isso, as diferentes formas como se deram tais encontros me pareceram indiciar algo, o que, só posteriormente refletindo sobre o conjunto das entrevistas me dei conta. Daí emerge a segunda questão que se refere diretamente ao objeto da pesquisa e diz com muita clareza das desigualdades advindas das diferenças de vínculo, pois, me dei conta depois, que os trabalhadores menos à vontade, ou mesmo desconfortáveis no encontro, foram aqueles que dentro da 'hierarquia dos vínculos' do HUPAA encontravam-se em posição mais precária, ou seja, eram trabalhadores terceirizados ou que estavam em transição da posição de funcionário para a de terceirizado.

Essas circunstâncias podem ser entendidas como uma limitação desse procedimento, uma vez que, efetivamente, inibiu alguns trabalhadores. Mas nesse caso, como já referido, a limitação mostrou-se útil no sentido de reafirmar os problemas levantados e indicar

evidências acerca da vulnerabilidade política dos trabalhadores submetidos a vínculos de trabalho mais precários.

Outro esclarecimento importante é que nem todos os trabalhadores que convidei se disponibilizaram para a conversa, de modo que a quantidade de 17 entrevistados não fora necessariamente planejada, mas sim a que consegui alcançar. Não aceitaram o meu convite, por exemplo, trabalhadores diretamente ligados à representação sindical, dois dos quais chegaram a marcar, mas não compareceram ao encontro. Alguns profissionais médicos também, embora tenham agendado, desmarcaram a conversa alegando falta de tempo. Desse modo, entre o ideal e o possível, as entrevistas foram realizadas na ordem do possível, o que não diminui a contribuição que trouxeram para a compreensão acerca do cotidiano e das vivências dos trabalhadores, o objetivo geral deste estudo.

As entrevistas foram posteriormente transcritas e o texto resultante mostrou-se também de grande importância para a composição dos resultados, como apresentados nos capítulos 05, 06 e 07. As informações delas decorrentes, cruzadas com as produzidas no diário de campo e com as disponíveis em alguns documentos acessados, enriqueceram os resultados, tanto por seu conteúdo, quanto pela indicação de temas a serem discutidos.

3.4 Sobre a organização do material para análise

Com a realização da observação nos dois períodos descritos e os registros concomitantes que compuseram o diário de campo, somando-se a este material os registros retrospectivos e também com o conteúdo das 17 entrevistas transcritas, passei a contar com um volume de informações que, a despeito das leituras que repetidamente realizei, carecia de uma estruturação que as tornasse inteligíveis.

Esse material permaneceu em seu estado ‘bruto’, por aproximadamente um ano. Como referido, vez ou outra, voltava a ele, tateava, relia, realizava marcações, anotava possíveis articulações e partia em busca de documentos que pareciam ajudar a compreender questões levantadas nessas repetidas leituras. Mas, a despeito desse manuseio um tanto errante, ainda não havia conseguido definir um formato que me possibilitasse a eleição de categorias temáticas, passíveis de serem operacionalizadas. É claro que os objetivos previstos inicialmente no projeto de pesquisa, bem como as questões pontuais que levantei no primeiro retorno ao HUPAA já para fins de pesquisa e que transformei em roteiro para guiar a fala dos

entrevistados, mesmo que não tenha encerrado a proposição de temas, forneceram uma moldura para que essas questões emergissem dentro de certo contorno.

Esse movimento de aproximação lenta e gradual, mas não menos vigilante, é descrito por Cris Andrada (2018) como uma forma de "decantar o campo". Segundo a autora, "Mais que uma técnica procedimental generalizadora, essa decantação refere-se a um processo de progressiva abstração do sentido vivido rumo ao narrado e da subsequente extração dos insumos fundamentais da narrativa produzida, aqueles mais relacionados ao objeto da pesquisa" (p. 240).

Um salto qualitativo, portanto, se fazia necessário para o estabelecimento de temas com vistas à composição descritiva e analítica, que, neste estudo, vieram a constituir os resultados da pesquisa. Nessa direção, trabalhei com o intuito de encontrar unidades de sentido em meio ao conteúdo dos registros que compunham o diário de campo e também o das falas transcritas a partir das entrevistas.

Cabe ressaltar que o texto de Braun & Clarke (2006), intitulado *Using thematic analysis in psychology* constitui em uma importante referência para a realização desse processo. Entre os meses de setembro de 2017 e janeiro de 2018, quando estive na Universidade do Porto para a realização de um estágio na modalidade "doutorado sanduíche", sob a orientação das Professoras Marianne Lacomblez e Liliana Cunha, pude me dedicar exaustivamente a esse processo de busca por unidades de sentido que conduzissem ao estabelecimento dos principais temas que se mostrassem relevantes para a composição dos resultados.

Tomando o texto citado acima como referência, sobretudo as fases de análise indicadas pelas autoras - familiarização, estabelecimento de códigos iniciais, busca por temas, revisão dos temas, definição e nomeação dos temas e produção do relatório – (Braun & Clarke, 2006, tradução livre) - pude avançar de uma tatear errante para a sistematização de um processo de elaboração e refinamento.

Estruturei uma extensa planilha em que dispunha colunas nas quais identifiquei: temas (títulos alusivos ao que o conteúdo lido no diário de campo ou da transcrição da entrevista havia me feito pensar), seguidas do trecho do diário de campo ou da entrevista a partir do qual localizei e nomeei cada categoria, e, por último, um comentário ou análise em que busquei articular o que ali estava com outros conteúdos, com o referencial teórico e com os objetivos

da pesquisa. Esses comentários funcionaram como uma espécie de ensaio para a composição do texto que mais tarde veio a integrar os resultados da pesquisa.

Assim procedendo cheguei a um primeiro nível de catalogação de temas (Apêndice A), a partir do qual avancei estabelecendo o cruzamento deles em busca de possíveis aproximações, diminuindo assim a quantidade de temas e dotando-os de maior consistência e caminhando, portanto, em direção ao estabelecimento de eixos temáticos.

Denomino eixos temáticos os temas amplos, no interior das quais comparecem outros, de menor alcance, ou que se referem a temas mais específicos.

Em um primeiro panorama, cheguei a sete eixos temáticos (Apêndice B), que devidamente revisados e refinados, resultaram em cinco (Apêndice C). Estes cinco permaneceram norteando a produção dos resultados até o momento em que ocorreu uma espécie de esgotamento da funcionalidade de dois deles, ou seja, quando iniciei a escrita dos possíveis conteúdos de cada eixo, identifiquei que a contribuição que esses dois poderiam trazer já estava presente nos outros três. Restaram, então, três eixos temáticos, que assim foram devidamente validados e permaneceram na composição dos resultados, consolidando, então, o processo de categorização.

Os eixos forma assim descritos: “Diferenças e desigualdades e suas manifestações cotidianas”; “O cotidiano no HUPAA na condição de filial da EBSERH: mudanças e permanências” e, finalmente, “Cotidiano e sofrimento no trabalho” e, posteriormente intitularam os capítulos seguintes em que se apresentam os resultados alcançados com a pesquisa.

3.5 Avaliação / validação das análises: a contribuição dos trabalhadores

Quase depois de dois anos da realização das entrevistas, em março de 2018, já tendo empreendido uma análise dos seus conteúdos, retomei o contato com a maioria dos entrevistados e propus uma espécie de validação acerca do que eu havia compreendido sobre o conteúdo de suas falas.

Tal procedimento é fruto das reuniões de orientação no estágio sanduíche e constitui mais uma importante contribuição advinda dessa experiência. A sugestão inicial era que se realizasse uma sessão conjunta com os trabalhadores cujas falas analisei e estes pudessem

construir em conjunto uma compreensão acerca do que havia sido dito. No entanto, por motivos diversos, entre os quais destaco a vulnerabilidade política de alguns desses trabalhadores, não foi possível desenvolver esse procedimento nesse formato. O que não impediu que eu o realizasse, com as devidas adaptações, retomando o contato com os trabalhadores individualmente.

Dos 17 trabalhadores com quem havia conversado, consegui me reencontrar com 12. Destes, 4 já não mais trabalhavam no HUPAA, mas mesmo assim se disponibilizaram para esse procedimento, que, dadas as circunstâncias, foi realizado em lugares diversos como: cafés, restaurantes e mesmo no novo local de trabalho de um deles. Nesses encontros, procedi da seguinte maneira: primeiro retomava os objetivos da pesquisa e o contexto em que a entrevista fora realizada (data, local, o que estava acontecendo no HUPAA, etc.), depois disponibilizava uma cópia impressa da transcrição, para o caso de o entrevistado não se recordar do conteúdo. Em seguida explicava os cuidados éticos com o sigilo e também a forma como organizei os trechos da entrevista em blocos temáticos.

Feitos esses esclarecimentos iniciais, propunha ler o trecho da fala, o bloco temático onde este fora incluído e a análise feita por mim sobre o que se disse. A cada vez que concluía a leitura de um tópico, solicitava um parecer acerca do que eu havia compreendido. Assim, entre aprovações, algumas refutações e outras tantas sugestões, pude consolidar a análise desse material, tornando-a, por assim dizer, mais fidedigna, uma vez que avaliada pelos próprios depoentes.

Esse procedimento proporcionou ainda uma atualização de muitas das questões presentes no conteúdo das entrevistas. Ou seja, além das aprovações, refutações e sugestões, os trabalhadores com quem me reencontrei me indicaram pontos centrais que permaneciam emblemáticos, mesmo transcorridos mais de dois anos, o que me serviu como guia para os direcionamentos tomados na estruturação dos resultados.

4. O HUPAA de dentro para fora

Como já explicitado, a utilização da alegoria da babel tem a intenção de descrever o estado de confusão que se instaura quando da convivência entre trabalhadores de diferentes vínculos no HUPAA. Aqui recorro novamente a ela para caracterizar o espaço onde se travam as relações cotidianas fundadas nas desigualdades que emergem da composição híbrida do quadro de pessoal do hospital. Uma tentativa de levar a conhecer, até onde for possível, a sua configuração interna e externa, ou seja, aquilo que só veem os de dentro juntamente com aquilo que se mostra aos de fora. Compor uma imagem, a partir da escrita, buscando apresentar uma descrição do local em diferentes miradas, retratando suas várias nuances, ângulos distintos, qual um jogo de focos em que ao mesmo tempo se revelam e se escondem as características e condições do lugar. Características e condições que asseguram a manutenção do cotidiano de trabalho, que lhes dá corpo e que emolduram suas práticas.

O lugar de trabalho se caracteriza e se apresenta como espaço de cotidianidades, no que isso tem de, para voltar a Pais (2003), rotineiro e repetitivo, mas também de descontínuo e transgressor. É espaço que se materializa através de atividades, normas, técnicas, máquinas, estrutura física, hierarquia, divisões e negociações, delimitando e sendo delimitado por práticas e por relações que se estabelecem entre os trabalhadores.

Quando, enquanto trabalhadores, tentamos explicar para alguém o lugar onde trabalhamos, raramente nos detemos a informar sobre a estrutura física, às dimensões do lugar ou os equipamentos que lá se utilizam, embora esses aspectos também o constituam. Ao contrário, em geral, nos esforçamos para descrever o que fazemos, o que os outros fazem e o que acontece no local, ou seja, são as práticas e as relações estabelecidas que utilizamos como referência para descrever a organização da qual participamos.

É essa a perspectiva que adoto para descrever o HUPAA e, para compor tal retrato, recorro a duas categorias de fontes distintas, porém complementares. Por um lado, retomo as minhas vivências enquanto trabalhador, assim como as compartilhadas comigo por outros trabalhadores e que me possibilitam falar sobre os bastidores e seus corredores e processos tortuosos, que de dentro para fora determinam não só as relações de trabalho, mas também como o trabalho acontece e se apresenta como resultado para o público. Por outro, valho-me

dos documentos que oficialmente informam sobre o HUPAA e que compõem por isso o discurso apresentável, aquele que, embora nem sempre corresponda ao que acontece, é o que o representa publicamente.

São, portanto, essas duas miradas que compõem a apresentação que se segue. Justapô-las é o recurso que utilizo para aproximar, o tanto quanto possível, a descrição do cotidiano de trabalho no hospital.

Com essa perspectiva, apresento então o Hospital Universitário Professor Alberto Antunes.

Localizado ao lado da entrada principal do campus da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), um local de fácil acesso para os habitantes de Maceió, bem como para a população de toda a região da zona da mata do estado, sendo, por isso muito procurado pelos moradores da capital e também dos municípios dessa região, o HUPAA "é um órgão de apoio acadêmico da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) desenvolvendo ações nas áreas de assistência, ensino, pesquisa e extensão." (HUPAA, 2016, p. 18). Assim,

> Por ser um hospital-escola, a sua atividade primordial é a formação e capacitação de recursos humanos aliada a uma assistência integral em saúde, como também, contribuir para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS) no Estado de Alagoas. Trata-se do único hospital de ensino público federal em Alagoas, reconhecido pelos diversos segmentos da sociedade como uma instituição de referência não somente por sua área física e corpo clínico, mas também pelo empenho na formação profissional e pela vasta gama de ações realizadas em assistência, ensino, pesquisa e extensão (HUPAA, 2016, p. 21)

Tendo sua origem ligada à criação da UFAL em 1961, o hospital foi fundado em 1973. Como não poderia deixar de ser, sempre esteve ligado às áreas da educação e saúde pública, o que, como trataremos mais adiante, tem trazido, nos últimos anos, algumas questões problemáticas a serem enfrentadas pelos trabalhadores.

Desde a sua fundação, tem passado por sucessivas reformas e ampliações, e isso o caracteriza como um labirinto de corredores interligados, além de torná-lo uma miscelânea de estilos arquitetônicos em que convivem resquícios de décadas passadas, juntamente com modernas instalações - aspecto que também tem trazido desafios para as relações de convivência entre os trabalhadores, como se descreve mais adiante.

O acesso para o público se dá através de duas entradas principais (Figuras 5 e 6). A primeira situada à Avenida Lourival de Melo Mota, endereço do HUPAA, ao qual se tem

acesso por um amplo estacionamento, seguido de um salão (Figura 07) de onde se avistam, pelo lado esquerdo, os setores que compõem o bloco administrativo, o acesso ao centro de convenções e os setores do bloco de manutenção e, pelo lado direito, a recepção que controla o acesso aos andares onde estão as clínicas de internamento, o centro cirúrgico e as unidades de terapia intensiva, além de vários outros setores e também o longo corredor que interliga essa área aos blocos mais antigos, onde funcionam os ambulatórios. Esse acesso é majoritariamente utilizado pelos trabalhadores, embora também circulem pacientes, em sua maioria para casos de internação.

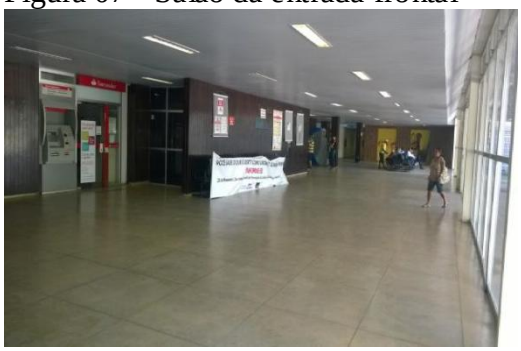
Figura 05 - Fachada frontal do HUPAA

Fonte: HUPAA, 2016.

Figura 06 - Fachada do HUPAA. portão da entrada frontal

Fonte: HUPAA, 2016.

Figura 07 - Salão da entrada frontal



Fonte: HUPAA, 2016.

A segunda entrada, situada lateralmente, à Avenida Paulo Holanda, dá acesso direto a um balcão de informações cuja função é orientar os usuários acerca da localização dos serviços, e a uma lanchonete. Logo em seguida, à frente, encontra-se o setor de marcação de consultas, o ambulatório de cardiologia e o corredor que leva à entrada principal já descrita. À esquerda e à direita tem-se acesso aos demais ambulatórios de especialidades (Figuras 9 e 10) aos serviços de apoio diagnóstico e terapêutico (laboratórios de análises clínicas e de exames de imagem) e a outros serviços.

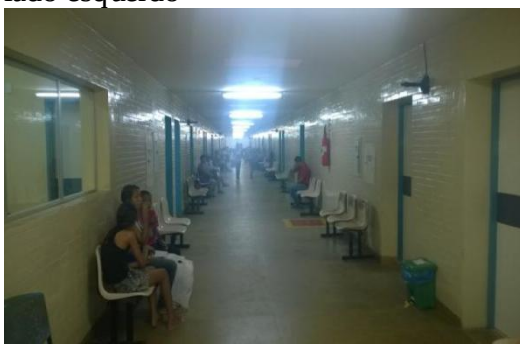
Figura 8 - Fachada da entrada lateral

Fonte: HUPAA, 2016.

Figura 9 – Portão da entrada lateral

Fonte: HUPAA, 2016.

Figura 10 - Corredor dos ambulatórios, lado esquerdo



Fonte: HUPAA, 2016.

Figura 11 - Corredor dos ambulatórios, lado direito

Fonte: HUPAA, 2016.

Apesar de ser um órgão de apoio acadêmico às atividades de ensino da UFAL, o que o caracteriza originalmente como hospital-escola, como descrito acima, ao longo de sua existência, o HUPAA tem se convertido em um dos principais centros de referência para assistência em saúde pública do estado de Alagoas, o que, de certa forma, compromete sua vocação acadêmica.

A partir de 2004, o hospital vem sofrendo alterações que dizem desse comprometimento, uma vez que, passou a ter como principal fonte de financiamento o SUS, tendo, em contrapartida, que se dedicar prioritariamente à assistência em saúde pública no estado. A situação é a mesma para a maioria dos hospitais universitários federais, que, para garantir recursos financeiros tiveram que priorizar a assistência em detrimento da formação (Sena, 2017).

O HUPAA configura-se como uma unidade hospitalar de média e alta complexidade que disponibiliza seus serviços 100% para o SUS.

Em 2006 o hospital firmou contrato com a Prefeitura Municipal de Maceió, consolidando definitivamente seu compromisso com a assistência em saúde (HUPAA, 2016).

4.1 Mais por dentro: a complexidade que não se vê e nem se mostra

O compromisso contratualizado com a assistência em saúde constitui internamente como um macroprocesso de produção de conflito, uma vez que os trabalhadores paulatinamente tiveram que se distanciar das condições necessárias para o trabalho no contexto do ensino, e assumir as condições no contexto de atendimento, impostas pela gestão do SUS, com suas metas quantitativas a serem cumpridas. Instaurou-se assim, um nível amplo de confusão e de disputas tendo em vista essas duas formas diferentes e, por vezes, contraditórias de organização do trabalho.

Uma vinculada à educação, tomando o ensino como finalidade, vê a assistência em saúde como processo necessário para que as práticas sejam ensinadas pelos trabalhadores (técnicos e docentes) aos alunos dos diversos cursos da universidade. Nessa perspectiva, o hospital configura-se como um campo para atuação dos profissionais de saúde em formação, uma espécie de extensão das salas de aula.

A outra, no âmbito da saúde, prevê o funcionamento do hospital inteiramente voltado para as ações de assistência. Sob esse prisma, o HUPAA, inserido na rede SUS, passa a ter que apresentar produção compatível com o que foi pactuado. O usuário do SUS, e não o aluno passa a ser prioridade. Assim, a despeito de continuar cumprindo sua função acadêmica, deve ajustá-la ou subjugá-la aos ritmos da produção contratualizada. Aliado a essa ênfase na assistência como forma de garantir recursos através do cumprimento de metas, Lacaz (2014), aponta um esvaziamento das ações próprias dos profissionais de saúde, que acabam tendo que responder mais aos procedimentos gerenciais do que efetivamente prestar assistência.

São, portanto, duas concepções de organização do trabalho em jogo a todo instante. As tensões que provocam, atravessam os fazeres diários dos trabalhadores que buscam equilibrar-se entre o tempo para o ensino e as metas a serem cumpridas pela assistência em saúde.

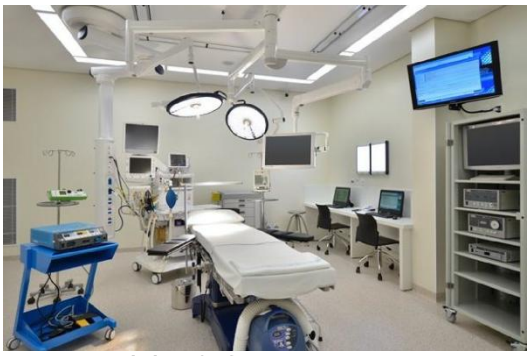
O HUPAA é também reconhecido localmente pela qualidade de suas instalações (estrutura física, equipamentos e materiais) e por seu corpo clínico altamente especializado. Disponibiliza à população 212 leitos, 99 consultórios ambulatoriais (Figura 12), 44

especialidades médicas, 6 serviços de apoio diagnóstico e terapêutico de alta complexidade e 18 de média complexidade. É referência nas áreas de obstetrícia, Unidade de Terapia Intensiva (UTI) e Unidade de Cuidados Intermediários (UCI) Neonatal, cirurgia bariátrica, cirurgia por videolaparoscopia, tratamento de síndrome da imunodeficiência adquirira (AIDS), oncologia, nefrologia, neurocirurgia, transplante de córnea, acompanhamento pós-transplante e busca ativa de órgãos. A Figura 13 ilustra uma das salas de cirurgia disponíveis no HUPAA. Além dessa estrutura, há também salas de aula, salas de reuniões, auditórios com equipamentos para realização de videoconferências, e outros dispositivos em sua estrutura que garantem o bom funcionamento de suas atividades (HUPAA, 2016).

Figura 12 - Sala de ambulatório

Fonte: HUPAA, 2016.

Figura 13 - Sala de cirurgia



Fonte: HUPAA, 2016.

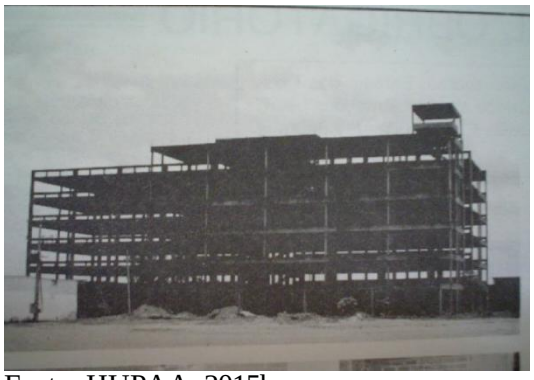
Essa boa estrutura física, apesar de pública, esconde alguns nichos de circulação restrita, ou quase privativos de tão restritos. Como hospital-escola, parte dos profissionais de saúde, são também docentes da UFAL, o que faz com que alguns deles, a depender do nível que ocupam na hierarquia das categorias profissionais da saúde (médico, enfermeiro, nutricionista etc.) e dentro da categoria médica (neurocirurgião, pediatra, psiquiatra etc.) ocupem vários espaços, cujo uso deveria ser coletivo, para desenvolver suas atividades de trabalho, restringindo ou limitando aos demais trabalhadores o espaço de atuação. Não raro, ao menos até o ano 2015, emergiam situações de conflito envolvendo trabalhadores que precisavam usar espaços, como, salas de aula, salas de reunião e mesmo banheiros, mas se viam impedidos, posto que o acesso era controlado por um único servidor que detinha o controle sobre seu uso.

A esse respeito Médici (2001) referindo-se aos hospitais universitários de maneira geral, comenta:

> Os hospitais universitários são fontes de prestígio e poder da classe médica e estão sujeitos ao forte controle dos grêmios de profissionais de saúde, os quais podem manipular sua gestão.... Isto os transforma em instituições de difícil manejo e controle social, fazendo com que sejam vulneráveis ao velho dilema da apropriação privada do espaço público por grupos de interesse (p. 155)

Aliás, essa ocupação ou utilização do espaço no HUPAA apresenta outros desdobramentos, que, em outras dimensões, também ajudam a compreender a organização. Com parte da área construída ainda nos anos de 1970 (Figura 14), foi no início dos anos de 1990, no breve governo de Fernando Collor de Mello que o hospital alcançou sua feição atual (Figura 15). As duas estruturas verticais que se ergueram para abrigar os cinco pavimentos em que se localizam as clínicas de internamento, que passaram mais de uma década em construção, foram concluídas nesse período.

Figura 14 - Pavimentos em construção



Fonte: HUPAA, 2015b.

Figura 15 - Vista do estacionamento

Fonte: HUPAA, 2016

Já nos anos de 2000, vários serviços foram construídos com projetos arquitetônicos muito distintos das características gerais do hospital, alguns dos quais com entradas independentes. Embora também disponham de um acesso interno, esses serviços passaram a desenvolver uma cultura própria, de modo que suas equipes não se reconheciam como trabalhadores do HUPAA. Havia um estranhamento entre os trabalhadores em decorrência de estarem ou não nesses espaços.

Algumas características diferenciadas desses serviços, como o sistema de ar-refrigerado central, os materiais de alto padrão utilizados, os equipamentos de multimídia, as cores e mobiliários, enfim, todos esses aspectos do ambiente, que de fato contrastam com as instalações mais antigas do hospital, pareciam compor outro universo dentro da estrutura do HUPAA; de modo que ali também se passou a desenvolver outras formas de organizar o

trabalho: regras, normas e controles diferenciados, o que também se mostrou fonte de tensão e fragmentação entre os trabalhadores.

Recordo-me, especialmente, de um episódio que gerou grande alvoroço nesse sentido. Uma norma de acesso, emitida pela gerência[8] de um desses serviços, que obrigava os trabalhadores das outras áreas do HUPAA que precisassem acessá-lo a dar a volta por fora do prédio para ter acesso pela entrada independente, restringindo o uso da entrada interna apenas aos membros da sua própria equipe.

Diversas foram também as situações em que toda a estrutura para o funcionamento de um serviço novo ou para ampliação de um já existente, era montada (estrutura física, equipamentos, mobiliário e materiais em geral) e devidamente inaugurada, sem que houvesse ao menos um trabalhador para atuar naquele espaço - caso dos novos serviços - ou sem que fossem contratados novos trabalhadores para compor a equipe dos que já existiam e foram ampliados.

São situações que retratam, ou ao menos são trazidas aqui com essa intenção, a interface entre o que se torna público e aquilo que internamente se passa e que conforma a intrincada rede de relações que compõe o cotidiano do HUPAA.

Apresentá-lo e descrevê-lo, para além de suas fachadas, dos seus números de produção, do discurso apresentável que enaltece sua condição de hospital referência, sem deixar de reconhecê-la, mas também tentando mostrar o que se passa por dentro, num plano, 'doméstico' da organização, no qual se operam outras lógicas que ultrapassam a rigidez fantasiosa do 'planejado, executado e avaliado' e assim reafirmam a presença de homens e mulheres em relação e toda complexidade que daí emerge para a realização do trabalho. É essa a trama, a partir da qual nascem os processos de trabalho, cujos resultados que se apresentam ao público são na verdade, apenas uma parte, de tudo aquilo que se deu, não sem tensões, por dentro.

> ...o dia-a-dia, o cotidiano mundano, não é um vazio de restos aleatoriamente espalhados pelo chão mas, ao contrário, é o lugar onde a gente se reconhece como gente no sentido comunicativo. Reconhece-se também que a capacidade de ordenar atividades e ações, de criar diferentes e novas formas de agir é mais uma característica essencialmente humana e que é esta a base que materializa os passos da humanidade no horizonte reconhecível do dia-a-dia, mesmo que os passos sejam contraditórios e seus significados confusos.

---

[8] Essa expressão 'gerência' era usada apenas por esses serviços para designar o que no HUPAA de maneira geral se denominava de chefia de departamento ou coordenador de serviço. Posteriormente, com a EBSERH as gerências e os gerentes se proliferaram por todo o hospital.

> O dia-a-dia organizacional é onde se trabalha; parte essa cujo horizonte – ou limite – é sócio-tecnicamente configurado (pelo espaço físico, maquinaria, tarefas, horários, pressupostos de controle e práticas de interação). Nesta concepção, a ordem organizacional tem muito mais ver com uma ordem negociada entre cotidianos distintos – departamentos, áreas, salas de aula, repartições... – e o *todo* é muito mais um residual, sem nenhuma característica homogênea (Spink, pp. 186-187, 1996)

Além de toda oferta no que se refere à assistência em saúde, o HUPAA abriga dois programas de residência. O Programa de Residência Médica, implantado em 1989, oferece formação em 12 especialidades e em 2018, contava com 83 médicos residentes. Bem mais recente, o Programa de Residência Multiprofissional teve sua primeira turma em 2010 e oferece formação nas áreas de Farmácia, Nutrição, Serviço Social, Fisioterapia, Enfermagem Educação Física e Psicologia. Em 2018, contava com 38 residentes, segundo informações disponibilizadas pela DivGP.

Os residentes dos dois programas são também uma importante fonte sobre o que acontece nos bastidores do hospital. Frequentemente informam como se dão as relações de trabalho nos contextos em que estão inseridos. Na condição de profissionais iniciantes, assumem, sozinhos, atividades que deveriam se realizar com a supervisão de profissionais experientes, são comumente escalados para os plantões evitados pelos servidores e, por estarem dentro, não sendo efetivamente de dentro, acabam compartilhando com as equipes de trabalho todas as questões que extrapolam a dimensão técnica e dizem dessas outras dimensões que não aparecem no resultado do trabalho, mas que certamente o compõem.

Assim, adquirem uma formação extra, essa a de entender o que se passa no dia a dia de trabalho, para além da realização de procedimentos, aprendendo a sobreviver em contextos, por vezes adversos, que também constituem o cotidiano.

A despeito das características 'apresentáveis' até aqui apontadas, não raro os trabalhadores e residentes se articulam para expor as outras, aquelas que não aparecem ao olhar de fora. Protestos performáticos (Figura 16), assembleias dos sindicatos e greves, reunindo servidores, residentes e alunos (Figura 17), também tomam parte no cotidiano do HUPAA. Vale lembrar que funcionários e terceirizados, pela fragilidade política de seus vínculos e pela precária organização coletiva, não conseguiam e ainda não conseguem (caso dos terceirizados) se articularem para utilização desses recursos de enfrentamento, embora o tenham garantidos por lei, o que enfraquece os movimentos, uma vez que sempre há quem suporte as condições impostas e siga trabalhando. As Figuras 18 e 19 ilustram assembleias de trabalhadores em greve no HUPAA.

Figura 16 - Trabalhadoras em protesto[9]

Fonte: GREVEUFAL, 2012.

Figura 17 - Alunos e residentes em protesto[10]

Fonte: G1 Alagoas, 2013.

Figura 18 - Assembleia de trabalhadores em greve[11]

Fonte: GREVEUFAL, 2011.

Figura 19 - Assembleia de trabalhadores em greve[12]

Fonte: SINTUFAL, 2014.

Para exemplificar a vulnerabilidade dos funcionários e terceirizados quanto a expressarem seus protestos, o que praticamente impossibilita a organização coletiva desses trabalhadores, recordo a ousada manifestação individual de uma funcionária pelos idos de 2012, durante uma grande reunião em que foram convocados todos os funcionários para ouvir um pronunciamento da gestão. Em meio a um auditório lotado, onde se apresentavam os benefícios promovidos pelas reformas e ampliações da estrutura física do HUPAA, a referida funcionária pediu a palavra e se pronunciou: *"senhor diretor, o HU está igual à casa de gente da classe média em tempos de crise, por fora tudo arrumado, por dentro as pessoas passando necessidade"* (Diário de campo, 2012). Parece desnecessário dizer, mas considero importante

[9] Retirado de http://greveufal.blogspot.com/2012/07/hupaa-reduz-leitos-da-maternidade-em.html
[10] Retirado de http://g1.globo.com/al/alagoas/noticia/2013/06/protesto-cobra-melhorias-na-estrutura-do-hospital-universitario-de-alagoas.html
[11] Retirado de https://greveufal.blogspot.com/2011/07/?m=0
[12] Retirado de http://sintufal.org.br/conteudo/1409/assembleia-cria-frente-em-defesa-dos-servidores-e-contra-ebserh

sublinhar, enquanto exemplo claro da desigualdade advinda das diferenças de vínculo, que, na condição de funcionária, após alguns meses, tal trabalhadora fora demitida.

4.2 O HUPAA filial da EBSERH: o ápice da babel

O ano de 2015 tem sido tomado como referência neste estudo por se tratar do período em que, além dos servidores, funcionários e terceirizados, uma nova modalidade de vínculo passou a integrar a babel dos vínculos no HUPAA – os empregados públicos. Embora o primeiro grupo de convocados tenha se dado no final de 2014, foi em 2015 que se consolidou a convivência com os empregados.

A entrada desses novos atores na cena cotidiana materializou a ideia do HUPAA enquanto filial da EBSERH. Após meses de discussões, assembleias, protestos acalorados e da reiterada posição de vários setores da UFAL, representando a posição dos trabalhadores contra a assinatura do contrato que transferiria a gestão do HUPAA à EBSERH, quando a vigilância se dispersou, ou seja, no período em que a comunidade acadêmica, em sua maioria, entra em férias, o reitor reuniu-se com os representantes da empresa e do hospital no dia 14 de janeiro de 2014 e assinou o contrato que delegou à EBSERH a "gestão especial e gratuita" do HUPAA (EBSERH, 2017b).

Essa forma autoritária e monocrática também foi adotada em várias outras universidades que tiveram seus hospitais entregues à EBSERH contra a vontade da comunidade acadêmica (Amorim, 2017; Sena, 2017; Teixeira, 2016; Zigato, 2015).

A inserção de mais um contingente de trabalhadores com vínculo distinto dos já existentes no HUPAA, foi o disparador para que o problema que norteou a realização deste estudo, tomasse a forma de um problema de pesquisa.

Em 2015 o quadro de trabalhadores do hospital era composto por 552 servidores, 226 funcionários, 166 terceirizados e 717 empregados, totalizando 1.661 trabalhadores nas mais diversas áreas de atuação. Com a chegada dos empregados, o processo de demissão dos funcionários, que sempre estivera pairando sobre os trabalhadores dessa modalidade de vínculo, tomou a dimensão de uma ameaça concreta.

Foi um ano conturbado, em que, entre esperanças, resignação e fantasias de soluções para a garantia do emprego, os trabalhadores nas várias modalidades de vínculo se

angustiaram. No entanto, foram, sem dúvida os funcionários que sofreram mês a mês a espera do fatídico final do ano, afinal era sobre eles que pesava o fardo do desemprego.

De fora, mas não de longe, acompanhei o sofrido processo de demissão dos funcionários. A comunicação constante com as companheiras de trabalho da DivGP e também com trabalhadores de outros setores, me atualizava sobre o que estava se passando no HUPAA. Uma das funcionárias da DivGP que ficara encarregada de entregar os recibos de aviso prévio e coletar as assinaturas dos funcionários, relatou-me o quanto estava sendo sofrido esse processo, ressaltando algumas frases que ela ouvia no momento em que os funcionários chegavam para assinar tal documento. Solicitei, que, quando e se possível, ela anotasse algumas dessas frases, para que eu pudesse lê-las posteriormente e assim me aproximar do contexto ao qual elas representavam.

Tomo aqui emprestada a ideia de compor um "caleidoscópio textual", utilizada por Achutti (2004), para apresentar esse contexto a partir das frases ditas pelos funcionários quando assinavam o documento que, antecipadamente, materializavam as suas demissões.

> *"Vim pegar minha..." (Choro). "Vim buscar minha carta de alforria" "Voltei de férias hoje e já recebi uma notícia dessa, vou ficar com trauma de férias" "Estou recebendo muito triste essa notícia" "Já pensou? A gente com tanto tempo aqui."(Choro) "Oh meu Deus!" "É, o dinheiro que sair dá pra ir comendo" "Esse superintendente é um safado. Vai tomar no cu" "Não pensem que vão me enrolar não, quero receber todos os meus direitos. Eu tenho férias de outros anos e lá em cima dizem que não. Se precisar contrato até um advogado" "Graças a Deus estou me livrando desse descaso" "Aqui estamos sendo tratados como um nada. Não temos nenhum reconhecimento" "Graças a Deus! Na clínica médica estão fazendo de nós, funcionários uns escravos, eu não agüentava mais" "Deus sabe o que faz!" "É bom que vou passar o natal com bastante queijo do reino, agora tenho que guardar a cuia" (Choro) "Desculpa. (...) Muito triste" "Ai meu Deus! Ai meu Deus!" (Choro) "Que horror!" "Fazer o que né?" (Diário de campo, outubro de 2015)*

Quando retornei ao HUPAA em dezembro de 2015, esses trabalhadores estavam efetivamente se despedindo. Eram os últimos dias de cumprimento do período de aviso prévio. Em contrapartida, os empregados já se apresentavam em maior volume, sendo a

modalidade de vínculo hegemônica. Os servidores assistiam, com desconfiança, essa transição, pois não tinham clareza do lugar que passariam a ocupar na nova gestão empresarial proposta pela EBSERH.

Se, pelas características que apresentei, o HUPAA configura-se como um espaço em que, sob várias dimensões e em vários níveis, os trabalhadores se relacionam, tendo como referência um estado oscilante de confusão, correspondendo, assim, à alegoria da babel, a qual me referi no início deste capítulo, no momento em que retomei o convívio, em dezembro de 2015, acredito que o hospital vivia o ápice da desordem.

A saída de todos os funcionários provocara o fechamento de alguns setores e a descontinuidade no andamento das atividades de outros. Sem o conhecimento característico de quem domina a atividade pela prática em realizá-la, os empregados, recém-contratados, não conseguiam dar continuidade às tarefas, embora se esforçassem para isso. Os servidores, sensibilizados com a demissão dos funcionários e desconfiados dos empregados, seguiam suas atividades, dando pouca ou nenhuma atenção a esses trabalhadores recém-chegados.

No final de fevereiro, quando ainda em trabalho de campo no hospital e o frequentando, portanto, regularmente, o turbilhão de acontecimentos já se havia amainado, de modo que, gradativamente as atividades e as relações assumiam certa regularidade, condição que rapidamente foi abalada pelas expectativas em torno da mudança da governança do hospital. Com a posse da nova reitora e sua promessa de campanha de rever a relação da UFAL com a EBSERH, novas incertezas e angústias entraram na ordem do dia, compondo uma nova feição de um mesmo problema.

5. Diferenças e desigualdades e suas manifestações cotidianas

A compreensão de que os diferentes vínculos de trabalho impõem desigualdades no cotidiano do HUPAA acompanha o processo de pesquisa desde a sua proposição, de modo que para essa temática pode-se dizer que a pesquisa conduziu mais a uma constatação do que a uma descoberta propriamente dita. O que não significa dizer que não houve achado algum, longe disso, o processo de pesquisa nas bases em que este se ancora é engenhoso e nesse sentido apresenta as minúcias daquilo que se supunha a partir da familiaridade com o contexto. Dito de outra maneira, mais do que descobrir ou revelar o que está dado no cotidiano, o que se produziu foi uma descrição, "densa", no dizer de Geertz (1989) ou pormenorizada acerca de como as diferenças que se convertem em desigualdades se manifestam no cotidiano de trabalho e, mais que isso, como os trabalhadores, em suas várias modalidades de vínculo, vivenciam e expressam essas manifestações.

Assim, durante o processo de análise do material produzido, o particular ou o circunstancial que poderia ser tomado por insignificante, assumiu a posição de tema relevante a ser tratado, e sua exploração concorreu para compor a compreensão perseguida.

Para uma melhor apreciação dessa ampla temática, dois subtemas foram considerados. Neles são apresentados, eventos, acontecimentos rotineiros e práticas de gestão que expressam como as diferenças e desigualdades se manifestam no cotidiano de trabalho.

5.1 Preconceito, discriminação e hostilidade

As diferentes modalidades de vínculo são sustentadas por diferenças concretas como o dispositivo legal que regula a relação de trabalho (RJU e CLT), o contrato de trabalho e o próprio empregador (Estado, fundação, empresa terceira, e empresa pública). Tais 'diferenças de partida' se desdobram em outras tantas, como os salários, os benefícios, as cargas-horárias e a até os cargos, que recebem nomenclaturas distintas para o exercício de atribuições correlatas. Contudo, no cotidiano de trabalho, a clareza e a transparência dessas 'diferenças de partida' vão gradativamente esmaecendo, tornando-se turvas, indiciando uma espécie de farsa encobridora ou, como sugere Souza (2018, p. 19), uma "fraude social" cuja finalidade é legitimar a injustiça evitando-se questionamentos.

Como já descrito no Capítulo 02, tais diferenças estruturam uma hierarquia entre os vínculos e essa hierarquia se transmuta em atitudes de preconceito, discriminação e hostilidade, tanto dos trabalhadores entre si, quanto partindo da própria organização. Os exemplos se multiplicam nas informações produzidas durante a pesquisa e que compõem parte do material para análise.

Há exemplos de práticas organizacionais no âmbito da gestão de pessoas, que ilustram situações embaraçosas em que a discriminação institucionalizada se mostrava explícita e pública, de modo a não se conseguir evitar os constrangimentos frente ao reconhecimento por parte dos trabalhadores discriminados de que, sim, havia um tratamento desigual, a depender do vínculo, e esse tratamento não se restringia àquelas 'diferenças de partida' as quais todos tinham conhecimento prévio, mas se materializavam em práticas cotidianas, que, a despeito de serem conduzidas de maneira a sempre tentar encobrir ou camuflar a discriminação, em alguns momentos se tornavam flagrantes.

Há, ainda, exemplos em que preconceito, discriminação e hostilidade se apresentam nas relações cotidianas travadas entre os trabalhadores, com motivações diversas e sem direcionamento específico, ou seja, sem que se possa identificar uma, entre as várias modalidades de vínculo, que sofra isoladamente esse processo. Ao contrário disso, o que se verifica são situações em que os trabalhadores, independentemente do vínculo, se estranham mutuamente, estabelecendo-se um clima de desconfiança e desrespeito constante, o que, como não poderia deixar de ser, afeta a todos. Nas seções que se seguem são trazidas algumas situações que ilustram como os trabalhadores do HUPAA vivenciam preconceito, descriminação e hostilidade no cotidiano de trabalho.

"se sobrar a gente pode"

O primeiro exemplo diz repeito aos desdobramentos referentes à implantação, de forma estruturada e sistemática, do "Programa de Treinamento e Desenvolvimento do HUPAA", ainda em 2013. Fruto de um levantamento em que os trabalhadores participaram de maneira irrestrita, exceto os 'terceirizados clássicos'[13], o programa foi estruturado no formato

[13] Chamarei de 'terceirizados clássicos' os trabalhadores terceirizados que desenvolvem "atividades ou serviços auxiliares" tais como limpeza, vigilância e transporte, para diferenciá-los daqueles também

de cursos, a serem ofertados por semestre, com calendários específicos divulgados previamente e cuja realização estava condicionada a um número mínimo de matriculados. No entanto, nos momentos iniciais de implantação das atividades de treinamento, o ainda Setor de Recursos Humanos[14] foi informado de que os cursos deveriam ser oferecidos prioritariamente aos servidores e, caso houvesse vagas ociosas, estas poderiam ser disponibilizadas para funcionários e terceirizados. Tal informação era oficialmente justificada pelo fato de o recurso financeiro utilizado para o custeio do programa, ser oriundo de um fundo específico da universidade e, portanto destinado e devendo ser utilizado apenas pelos servidores. Muitos trabalhadores (funcionários e terceirizados) se frustravam com essa orientação que passou a ser transmitida no ato da matrícula e, não raras vezes, exprimiam o descontentamento com a frase: "*se sobrar a gente pode*", para se referirem à orientação de que só poderiam participar, caso sobrassem vagas. Era a sobra o que poderia ser-lhes disponibilizado.

A participação em um curso nesse contexto requer uma série de providências, como liberação da chefia e ajuste de horários (tanto no contexto de trabalho, quanto nas demais esferas da vida), e envolve também outras tantas expectativas (aplicação dos conhecimentos no trabalho, progressão na carreira, prospecção de outras atividades de trabalho), de modo que não poucas vezes toda essa preparação e investimento eram anulados ou ignorados pela gerência da organização, tendo em vista a imposição de destinar as vagas prioritariamente aos servidores.

Contraditoriamente à restrição imposta, eram os funcionários e os terceirizados os trabalhadores que mais buscavam o programa de treinamento, embora tivessem sua participação limitada.

Em pouco tempo esse contingente de trabalhadores desenvolveu tática própria para conseguir aceder aos cursos oferecidos. Se a condição de sua participação era a de que houvesse um número mínimo de servidores matriculados, eles iam em busca de servidores e os convidavam ou os convenciam a se matricularem nos cursos. Estes últimos, mesmo desinteressados, acabavam por se inscreverem e, assim, garantiam a participação daqueles que os convidaram.

---

terceirizados, mas que desenvolvem atividades correlatas a desenvolvidas por trabalhadores de outros vínculos, como as de apoio administrativo, por exemplo.

[14] Após a EBSERH assumir a gestão do HUPAA, novas denominações foram adotadas. O Setor de Recursos Humanos passou a se chamar Divisão de Gestão de Pessoas.

Como bem aponta Certeau (2013), "O cotidiano se inventa com mil maneiras de caça não autorizada" (p. 38). Era exatamente isso o que faziam os funcionários e os terceirizados, iam à "caça" daqueles que poderiam servir como porta de acesso aos seus objetivos, ludibriando a norma sem deixar de cumpri-la e, dessa forma, reconfigurando a própria orientação normativa emitida pelos também trabalhadores do outro lado do balcão, que, assim que compreenderam a tática utilizada, passaram a sugeri-la aos que ainda não a haviam adotado como prática. É a "arte do fraco" da qual nos fala o mesmo Certeau (2013), que, embora se mostre efetiva em seu propósito imediato, não irrompe na gênese do problema, a saber: a diversidade de vínculos e a desigualdade cotidiana dela advinda, ou, dito de outra maneira, a trama política que divide direitos de forma desigual e hierarquiza trabalhadores submetendo-os a diferentes relações de trabalho no serviço público.

Neste estudo, em que se pretende dar conta de vivências cotidianas no trabalho, são nas frestas, nas miudezas, nos pormenores do trabalho ou das relações que se estabelecem no e para o trabalho que repousam muitos dos esclarecimentos cuja apreciação encaminha a uma compreensão. Quando se toma o cotidiano como horizonte teórico e metodológico, pressupõe-se que "É nele que acontecimentos aparentemente sem sentido ou 'desimportantes' mostram-se plenos de complexidade, motivações e significados" (Sato, 2001, p. 140).

Os trabalhadores por mim referidos acima como os 'do outro lado do balcão', na situação descrita representavam mais os interesses da gerência, isto é, enquanto agentes do Setor de Recursos Humanos deveriam transmitir e garantir o cumprimento da norma. Mas, não deixando de serem trabalhadores e se reconhecendo como tal, pois também padecendo das mesmas desigualdades, encontraram na tática criada uma maneira de conciliar os interesses de todos, atendendo às demandas imediatas dos dois lados, dentro do que se mostrava possível. Harmonizar as diferenças de maneira a evitar ou encobrir as desigualdades atendia inclusive, como se apresenta a seguir, aos interesses da gestão.

"deveriam conviver em harmonia plena"

A convivência harmônica entre os trabalhadores traduz a preocupação dos gestores quanto às atividades a serem realizadas pela área de Recursos Humanos. Evitar os conflitos, camuflar a realidade e mesmo negar a existência das diferenças e das desigualdades compreendem uma linha de atuação para a qual esforços devem ser empreendidos.

A esse respeito, um dos entrevistados assim comenta: "*Na minha concepção eles deveriam conviver em harmonia plena. [...] Então, não é porque eu tenho um vínculo diferente do seu que vou viver com você de forma desarmônica"* (Servidor Rubens, 2016).

E continua:

> *[...] é preciso que nós tenhamos a sensibilidade de criarmos uma condição de apaziguamento com uma comissão que saiba sensibilizar ou dessensibilizar esse pessoal de vínculos múltiplos, nos seus respectivos setores, onde comece a se perceber que o conflito está nascendo.* (Servidor Rubens, 2016)

Para atender a esse objetivo, o de 'apaziguar' ou de 'harmonizar' as diferenças e as desigualdades cotidianas, algumas práticas eram instituídas diretamente com esse fim, mesmo que já não se mostrassem efetivas em seu propósito ou mesmo que começassem a ruir frente à realidade cada vez mais fragmentária e conflituosa, promovendo elas mesmas a explicitação da discriminação que se pretendia dissimular.

Os eventos de confraternização como a comemoração dos aniversariantes do mês, a festa de São João, a semana do servidor público e a confraternização de final de ano são exemplos de atividades planejadas com essa intenção. Às vezes, o plano de promover uma *"harmonia plena"* era bruscamente interrompido, quando algum trabalhador, normalmente um servidor (por não temer a demissão como retaliação), aproveitando a publicidade desses eventos tomava a palavra para criticar a proposta de confraternização festiva enquanto problemas de várias ordens, como falta de materiais, falta de medicamentos, falta de equipamentos de segurança e mesmo falta de pessoal, comprometiam as condições de trabalho em vários setores. Passado o constrangimento, os gestores retomavam o objetivo da atividade, em meio ao burburinho que se formava com murmúrios de aprovação e reprovação à oportunidade de manifestação política apresentada. Em discurso, a gerência assumia o compromisso de verificar e resolver os problemas apontados e a atividade continuava (Diário de campo, 2013, 2014).

Além dessas situações inusitadas em que um trabalhador rebelava-se contra a gerência aproveitando o contexto do evento, outra situação também mostrava-se contraditória e reveladora das desigualdades que se impunham a partir dos diferentes vínculos, mesmo quando a intenção era apaziguá-las. Embora esporádica, tendo em vista a frequência anual em que se realizava a atividade, a repetição e a repercussão dessa ocorrência e ainda sua

singularidade, por se tratar da expressão de preconceito e discriminação que se dava entre os trabalhadores, merece ser descrita.

> *Um dos eventos previstos era a confraternização de final de ano. Sua organização é prática comum da área de gestão de pessoas em muitas organizações. No caso do HUPAA, a "festa de confraternização" era realizada antes do Natal, normalmente no último dia que antecedia o período de recesso de final de ano em que os trabalhadores se dispersavam seguindo escalas de folga, exceto os 'terceirizados clássicos'. A atividade era divulgada antecipadamente informando-se o dia, o horário e o local. Mais uma vez sem a preocupação explícita de restringir o convite a trabalhadores de determinado vínculo, afinal a ideia era que todos comparecessem, posto que o que era exigido pelos gestores era que houvesse uma "festa de confraternização".*
>
> *Entre as ações planejadas, havia o sorteio de prêmios e para a realização dessa ação, durante o evento os trabalhadores dirigiam-se a um local específico e lá recebiam um número que posteriormente poderia ser chamado na ocasião do sorteio. No entanto, alguns servidores, inclusive utilizando-se da posição de representantes sindicais, questionavam ano após ano a distribuição dos números de maneira indiscriminada a todos os trabalhadores (servidores, funcionários, terceirizados e depois os empregados), pois assim suas chances de ganhar eram diminuídas. Muitos se incomodavam mais detidamente com a participação dos terceirizados, em geral trabalhadores que usam uniforme das empresas pelas quais são contratados e por isso são facilmente identificados* (Diário de Campo, 2013, 2014, 2015).

Mais de uma vez essa situação gerou constrangimento e até intimidação nos trabalhadores terceirizados, muitos dos quais, em relatos posteriores, diziam que sentiam vergonha em participar, pois ouviam durante e depois do evento comentários preconceituosos sobre sua participação. Comentários como: *"Esse pessoal não é do HU! Quem é esse ou essa? Trabalha onde? Nunca vi essa pessoa aqui!"* (Diário de campo, 2014) eram emitidos na ocasião mesmo em que algum trabalhador terceirizado era sorteado e, além de expressarem a discriminação naquele momento específico, também diziam da invisibilidade daqueles trabalhadores que, a despeito de estarem diariamente no HUPAA, eram desconhecidos por muitos.

A identidade “trabalhador do HUPAA” era ali publicamente questionada no momento da festa. Uma clara manifestação de discriminação, tentativa abrupta de delimitar o acesso e garantir o espaço a poucos, restringindo o privilégio a um ou mais grupos de trabalhadores, a partir da forma como se vinculavam ao hospital.

Uma espécie de hierarquia era estabelecida desde a identificação do vínculo, em nada referente às ‘diferenças de partida’ já citadas, mas ao contrário, fundadas no preconceito com aqueles considerados inferiores. Como aponta Jessé Souza (2018), “São essas redes de identificação e preconceito que irão definir as interações sociais reais de modo muito mais decisivo que os princípios legais da igualdade formal prevista em lei” (p. 21).

O detalhe da ocorrência discreta no interior do acontecimento, a festa, revela como os meandros do cotidiano de trabalho, quando tomados como repositórios de informações, possibilitam achados dentro daquilo que se mostra aparente. Aquilo que, efetivamente, se passa, quando nada parece se passar, como refere José Machado Pais (2003), o que não se dá importância, embora seja importante, ao menos para os que o vivenciam. É a história dos trabalhadores a partir deles, suas vivências no trabalho, o que pensam, o que sentem e como afetam e são afetados nas relações estabelecidas no cotidiano.

A invisibilidade acima referida foi mais diretamente trazida por uma trabalhadora cuja fala remete a sensação mesma de não ser vista ou notada. Outras formas, mais sutis ou sofisticadas, que o tornar invisível assume no cotidiano também foram relatadas, deixando transparecer outros contornos que indiciam uma funcionalidade no encobrimento, em tudo convergentes com o processo de ‘apaziguamento’ já referido. Embora diferentes em sua manifestação, essas vivências se apresentam no cotidiano do HUPAA e acarretam consequências para os trabalhadores. É esse o tema da seção seguinte.

“como se tivesse invisível” / “como se fosse uma empresa normal”

A primeira das duas frases que intitulam esta seção foi dita por uma das entrevistadas, trabalhadora terceirizada, para se referir a sua vivência de discriminação. A sensação de invisibilidade tem sido estudada por vários autores e tem se mostrado uma característica comum em diversos contextos em que estão presentes trabalhadores terceirizados (Costa, 2002, 2004; Gemma, Fuentes-Rojas & Soares, 2017). A trabalhadora que proferiu a frase, à

época da realização da entrevista já desenvolvia suas atividades no HUPAA há mais de 10 anos, e mesmo assim, ainda se referiu a essa vivência como parte de seu cotidiano. Segue trecho de sua fala:

> *Assim, comparação, se você chegar e der bom dia, tem muitos que não falam. Não respondem. Eu não ligo. Isso não me atinge. Eu fiz a minha parte, eles falam se quiserem, que não é obrigado. [...] É. Mas eu não esquento não. Dei bom dia, fiz a minha parte e a gente segue o caminho. [...] A gente se sente assim, como se estivesse invisível. (Terceirizada Neide, 2016)*

Gonçalves Filho (2007) situa o sentimento de invisibilidade como constituinte da angústia vivenciada por aqueles que padecem com o sofrimento engendrado pelo fenômeno da humilhação social. "A humilhação é uma modalidade de angústia que se dispara a partir do enigma da desigualdade de classes" (Gonçalves Filho, 1998, p. 58). Conforma-se, portanto, como fenômeno psicossocial, uma vez que sua gênese é política e suas consequências se desdobram na constituição da subjetividade.

A invisibilidade sofrida pela entrevistada carrega esse traço de sofrimento e enseja reações para manter-se sã: *"não esquentar"*, como ela mesma se refere.

As questões relativas às vivências que ensejam sofrimento, entre os trabalhadores que convivem com seus pares em diferentes modalidades de vínculo, merecem aprofundamento e, por isso, serão tratadas no Capítulo 07. Por ora, cabe ressaltar como esse contexto de diferenças e desigualdades promove vivências hostis de diferentes formas e, assim, afeta a todos.

À vivência de invisibilidade na forma acima descrita, acrescenta-se outra, talvez mais sutil, porque camuflada ou diluída no dia a dia das atividades a serem desenvolvidas, embrenhada na rotina dos processos de trabalho que se sucedem e materializam o trabalho. Trata-se da ocultação das diferenças e das desigualdades nas práticas cotidianas estabelecidas, tentativa de evitar qualquer tipo de reflexão e resistência, mas que é individualmente percebida, quando, por exemplo, um trabalhador se dá conta de que desenvolve atividades iguais a outros, assume as mesmas responsabilidades, às vezes até maiores, mas recebe menos por isso, ou está submetido a diferentes regras, como apontam três trabalhadores entrevistados, sendo a primeira terceirizada, o segundo funcionário e a terceira empregada. Os

três ocupam cargos semelhantes, porém com diferentes nomenclaturas e cuja função, genericamente, poderia ser chamada de 'apoio administrativo':

> *Em algumas partes é como se fosse uma empresa normal, uma única empresa. Como se fosse todo mundo a mesma coisa. Mas, em termos, assim de direitos é um pouco diferenciado. Algumas regalias, vamos dizer assim. Com relação a salário, a tarefas. Acho que o que pesa mais mesmo é com relação a salário mesmo. Mas em termos de di a dia, para mim, a mesma coisa. Eu só não me sinto, vamos dizer assim, como que eu posso dizer? Valorizada. Pelo que eu faço.* (Terceirizada, Amanda, 2016)

> *[...] você executa a mesma tarefa, as mesmas funções que outra pessoa executa e você recebe uma remuneração muito inferior que aquela pessoa. [...] E eu acho que até o próprio ambiente de trabalho fica meio complicado porque você faz a mesma coisa que a outra pessoa faz, quem sabe você pode desempenhar até mais, sobrecarrega até um pouco mais que aquela pessoa e você não é reconhecido financeiramente como ela.* (Funcionário Isaac, 2016)

> *No meu lado profissional, eu acho que o que importa é o trabalho que a gente tem que fazer e não importa, realmente, de que vínculo somos. O ideal seria que fôssemos de um vínculo só. Para evitar alguns problemas tanto de relacionamento, como de forma operacional mesmo. Porque fica meio complicado. As regras para os servidores são umas, as regras para os empregados são outras e dos terceirizados são outras. Então isso divide muito o pessoal.* (Empregada Gláucia, 2016)

As diferentes regras (controle de horários, jornada de trabalho, atividades executadas), as diferenças salariais, os direitos diferenciados, característicos de cada modalidade de vínculo, são apontados como marcos que traduzem as desigualdades entre os trabalhadores, sobretudo quando exercem o mesmo cargo, desenvolvem as mesmas funções e assumem as mesmas responsabilidades.

É importante sublinhar certo ressentimento em admitir as diferenças, o que denota uma tentativa de negar os problemas e assumir a postura de quem deve trabalhar, apesar das condições adversas impostas: *"Como se fosse todo mundo a mesma coisa"* "*No meu lado profissional, eu acho que o que importa é o trabalho que a gente tem que fazer"*; para logo

em seguida, respectivamente: *"Mas em termos, assim de direitos é um pouco diferenciado"* e *"O ideal seria que fôssemos de um vinculo só. Para evitar alguns problemas".* Não menos importante é sublinhar que se trata de trabalhadores com contratos regulados pela CLT, porém com empregadores diferentes. Prudência na expressão frente ao receio, sempre presente, da demissão como retaliação, podem explicar a tentativa de amainar os problemas vivenciados.

À gerência compete, como já referido na seção anterior, desenvolver estratégias para que tais diferenças não sejam explicitadas e, assim, questionadas. A "concepção" de um entrevistado que ocupa um cargo de gestão, não deixa dúvida quanto a intenção de gerir essas diferenças tentando encobri-las ou minorá-las:

> *Na minha concepção eles deveriam conviver em harmonia plena. Primeiro pelo ato de serem cidadãos, todos serem concursados aqui dentro, todos serem civilizados e, na minha concepção, todos educados. Então, não é porque eu tenho um vínculo diferente do seu que vou viver com você de forma desarmônica. Na minha concepção deveria haver essa harmonia. No entanto, essa não é a realidade. De modo geral, nossos funcionários são sobrecarregados e aí vem um pouquinho de exaltação.* (Servidor Rubens, 2016)

Há de se notar a reafirmação da invisibilidade dos terceirizados, aqui não mais como uma percepção a partir das relações interpessoais travadas no dia a dia. Ao referir *"todos serem concursados"*, o servidor Rubens identifica apenas como trabalhadores do HUPAA, servidores e empregados. Essa última forma de invisibilidade dos trabalhadores terceirizados, enquanto coletivo de trabalhadores, e que parte diretamente e sem subterfúgios da própria gerência, é corroborada pela análise de documentos, em que raramente aparece qualquer tipo de informação acerca de quem são esses trabalhadores. No cadastro de pessoal do HUPAA (sistema eletrônico), por exemplo, eles não aparecem, nos relatórios de gestão anuais elaborados e encaminhados aos órgãos do Estado de controle e auditoria, também não aparecem, (Diário de campo, 2015, 2016) de modo que a existência desses trabalhadores no HUPAA, assim como ocorre em outros espaços, só se confirma pela execução das atividades que realizam (Paixão & Lourenço Filho, 2014).

O preconceito e a discriminação se apresentam de várias maneiras, assumindo na maioria das vezes a forma de conflitos interpessoais entre os trabalhadores de diferentes vínculos. Embora estejam diretamente relacionadas a um cenário de disputas políticas mais amplo, é na esfera do cotidiano que se desdobram e atingem a todos. A próxima seção traz

algumas situações corriqueiras que ilustram o contexto de hostilidade instaurado entre os trabalhadores.

"aqui está assim agora" / "empregada eu tenho em casa"

A hostilidade entre trabalhadores de diferentes vínculos mostrou-se uma constante durante os meses em que estive no HUPAA já na condição de pesquisador. Os registros produzidos no diário de campo trazem situações preocupantes, senão assustadoras, tendo em vista o descontrole apresentado em discussões acaloradas, travadas com trocas de ofensas em que os envolvidos utilizavam expressões vulgares em nada condizentes com o comportamento que se espera de trabalhadores de um serviço público. O trecho seguinte do diário de campo trás uma dessas situações.

> *A gerente do setor foi ao balcão e ao ouvir as primeiras palavras da servidora em voz alterada, passou também a falar muito alto, gritando, agressiva. Daí em diante foi só troca de agressões. Eu, do local em que estava, me assustei com o descontrole de ambas, pois embora já tivesse,na condição de trabalhador, presenciado conflitos entre outros trabalhadores, nunca tinha me deparado com uma situação como aquela. "Merda", "bosta" e "puteiro" foram palavras usadas pelas duas ao se referirem ao HUPAA. Tudo isso diante de vários trabalhadores que também aguardavam atendimento no balcão e da própria equipe daquele setor. Presenciar essa situação me deu uma noção mais vívida, mais contundente diria, acerca da forma como as relações estavam se estabelecendo no HUPAA de então. Entre risos nervosos, expressões de espanto e cabeças baixas, as pessoas que comigo conversavam diziam em uníssono "aqui está assim agora!"* (Diário de campo, 2015)

Em outros momentos, menos efusivos, mas não menos ofensivos, comentários desrespeitosos ou emitidos com a intenção de depreciar ou provocar, tomavam parte no cotidiano. A segunda frase que intitula esta seção, por exemplo, foi usada por uma servidora para desqualificar uma também trabalhadora do HUPAA, só que empregada da EBSERH, quando esta se disponibilizou a atendê-la. Infelizmente, atribuir a alguém a atividade profissional de empregada doméstica ainda é tomado como uma ofensa e foi com essa intenção que a frase foi dita. Segue trecho do diário de campo:

> *No espaço de atendimento ao público da DivGP uma empregada é abordada por uma servidora, que veio à divisão para tratar de algum assunto de seu interesse. Ao chegar, a servidora solicitou a presença de um trabalhador da sua "categoria", ou seja, um também servidor para atendê-la. A empregada informou que, no momento todos que estavam no setor eram empregados, ao que a servidora que buscava atendimento respondeu-lhe dando as costas e se retirando: "empregada eu tenho em casa."* (Diário de campo, 2016).

As trabalhadoras da DivGP relataram repetidas vezes situações de agressão verbal como a descrita acima, inclusive por telefone.

> *No decurso da manhã, converso com as empregadas que trabalham diretamente com o atendimento na DivGP. [...] Narram o episódio da tentativa de implantação do sistema de ponto eletrônico para os servidores (embora seja uma exigência antiga dos órgãos de auditoria e controle, nunca implantada; com o advento da EBSERH tal processo foi posto em marcha). As empregadas que comigo conversavam relatam o clima de "terror" que tanto elas como outras empregadas compartilhavam. Ouviam xingamentos pelos corredores, não obtinham respostas quando precisavam (para a execução de uma atividade) comunicar-se com um servidor. Até ligações telefônicas internas com xingamento chegaram a ouvir.* (Diário de campo, 2015)

Destaco mais uma vez a dimensão política das situações cotidianas narradas. Como vem sendo referido, embora sejam os trabalhadores que sofram direta e imediatamente, o contexto no qual estão inseridos é o resultado de articulações políticas não tão diretas ou imediatas. No episódio acima chama a atenção o oportunismo da gestão local ao associar a missão deveras impopular de implantação do registro eletrônico de frequência para os servidores do HUPAA aos empregados da EBSERH. Essa é uma contenda antiga que, ano após ano, vinha sendo adiada e nunca efetivamente implantada. A Portaria n. 1342, de 03 de setembro de 2012 que regulamenta a redução da carga horária de 40 para 30horas semanais para os técnicos administrativos, salvo os cargos com jornadas de trabalho específicas, onde em seu Art. 07 lê-se: "A Universidade Federal de Alagoas estabelecerá métodos e sistemas eletrônicos de controle e acompanhamento do funcionamento da instituição... no prazo de 90 dias [...]"(Portaria n. 1342, 2012) atesta essa delonga.

Nessa situação, as empregadas foram utilizadas como ‘bode expiatório’ e, assim a gerência conseguiu minimizar a pressão que vinha sofrendo e deixando para os próprios trabalhadores a atribuição de se culparem e se hostilizarem entre si.

Mas não são só as empregadas que padecem com a hostilidade instituída no cotidiano. Servidores, funcionários e terceirizados da mesma Divisão de Gestão de Pessoas também vivenciam hostilidade, o que ressalta a ideia de babel, posto não se tratar estritamente de reações de um determinado grupo de trabalhadores a outro de diferente vínculo, como aparece em alguns estudos que focalizam os trabalhadores terceirizados (Druck & Franco, 2007), mas uma confusão de relações em que todos terminam por se hostilizar. O trecho abaixo ilustra essa babel.

> *Porque aí a gente percebe que entre os servidores lá fora existe essa, esse preconceito, esse atrito porque "Ah, eu sou empregado." "Eu sou servidor." "Ah, eu sou melhor que você. Ah, eu posso isso, você não pode." Principalmente o pessoal que está lá na frente, que atende o pessoal do RJU faz assim "Ah, porque fulano, né? É servidor. Aí, vem todo grosso." Tem essa imagem de que servidor é tudo que não presta. Sendo que a EBSERH...É a salvação, né? EBSERH, o pessoal certinho, educado, que trata bem. Aí, isso vai indiretamente, eu acho que vai criando uma antipatia* (Servidora Carmem, 2016)

Outra trabalhadora, empregada, relatou que, como tem tido contato com empregados de outros HUs de vários lugares do país, tem obtido informação de que a situação vivenciada no HUPAA também se repete em outros hospitais. Não por acaso, a partir do segundo acordo coletivo celebrado entre a EBSERH e as entidades que representam os empregados, esse problema aparece numa cláusula intitulada “Do assédio moral e do assédio sexual”, na qual se exige que a empresa se comprometa a realizar ações preventivas e elabore regulamento específico com procedimentos a serem adotados para os casos em que ocorram “posturas abusivas e comportamentos hostis na empresa que possam levar à caracterização do assédio moral” (EBSERH, Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal [CONDSEF], Federação Nacional dos Enfermeiros [FNE], 2015b, p. 7).

Outro episódio emblemático representa, de forma contundente, como o cotidiano denuncia posicionamentos políticos e encenam, numa dimensão delimitada, as estruturas que regulam a vida social. Como refere Pais (2003), “o quotidiano é um lugar privilegiado da

análise sociológica na medida em que é revelador, por excelência, de determinados processos do funcionamento e da transformação da sociedade e dos conflitos que a atravessam" (p. 72). Nessa direção, a situação descrita abaixo, ocorrida e registrada ainda no idos de 2012, mostra-se rica em significados.

> *Uma chefia de enfermagem vem ao RH para obter esclarecimento acerca do procedimento a ser adotado para concessão das licenças maternidades às funcionárias (contratadas pela FUNDEPES) que estavam em vias de requerer a licença. Irritada, a chefe questionava a orientação do setor jurídico da fundação, que indicava que deveria ser concedido o período equivalente ao que o HUPAA vinha concedendo às servidoras. Após os esclarecimentos sobre o entendimento do setor jurídico e ainda sobre tratar-se de um direito adquirido para as mulheres trabalhadoras, a diretora ainda mais irritada exclama: "sim, um direito das servidoras a gente ainda tem que acatar, não é fácil, mas temos que acatar, agora para esse pessoal todo eu não concordo". Dito isso, retirou-se da sala bruscamente* (Diário de campo, 2012).

A cena descrita reposiciona a questão e possibilita compreender como os problemas que emergem no cotidiano de trabalho em que convivem trabalhadores em diferentes modalidades de vínculo não são apenas desentendimentos entre trabalhadores resultantes de dificuldade de relacionamento interpessoal, como, por vezes, quer fazer entender a gestão local.

Longe disso, são os direitos trabalhistas que discriminadamente atribuídos ou garantidos a trabalhadores que desenvolvem suas atividades em um mesmo espaço, atestam a dimensão política dessa problemática dos múltiplos vínculos de trabalho no âmbito do serviço público.

O estudo do cotidiano é norteado pela busca de contínuos, entre aquilo que se apresenta localmente e o que se delineia no contexto ampliado, entre o que se repete e o que se altera, entre o que impõe e o que resiste, nesse interjogo de múltiplas forças e representações que se apresentam na vida de todos os dias. "O que importa é vincular a historicidade absoluta de um acto [*sic*] à generalidade de uma estrutura social, fazendo ressaltar a imbricação de actos [*sic*] ou acontecimentos individuais ou interaccionais [*sic*] com estruturas globais" (Pais, 2003, p. 76).

É essa a busca que se pretende ao registrar e descrever situações corriqueiras e extraordinárias, que compõem o cotidiano de trabalho. Analisar o cotidiano e as vivências de trabalhadores implica compreender os determinantes que sustentam essa forma de organização das relações de trabalho. Juntar os pontos, seguir o entrelaçamento dos fios que dão forma à trama da vida diária para assim entendê-la, requer a devida articulação entre o que é vivido no imediato e o que paira atravessando tempos e regulando os modos de viver.

"O processo social, como processo histórico, põe a história no cotidiano. Isto é, não a história divorciada do cotidiano, como se fossem duas realidades opostas, e sim como duas expressões do mesmo processo histórico" esclarece José de Souza Martins (2014, p. 63).

Entre o vivido na particularidade do contexto e a experiência alargada da vivência coletiva contemporânea, entre o que vive cada trabalhador no HUPAA e o que vivem os trabalhadores brasileiros nesses nossos tempos de desmantelo - é nesse ínterim que se situa a vida cotidiana.

5.2 Disputa/competição: fragmentação e fragilização da organização coletiva.

Os trabalhadores do HUPAA convivem diariamente com relações híbridas e assimétricas forjadas pela diferença de vínculos. Estar vinculado ao hospital a partir de uma das modalidades de vínculo estudadas (servidor, funcionário, terceirizado e empregado), além das diferenças previamente reconhecíveis, que anteriormente chamei de 'diferenças de partida', implica a vivência de desigualdades várias, tais como de direitos, de acesso, de participação, de representatividade, entre outras, que, como já dito, denunciam a dimensão política dos acontecimentos cotidianos.

O exame acerca das minúcias da vida cotidiana tem permitido antever alguns 'resíduos' ou 'excedentes' dessas relações, os quais têm possibilitado a apreensão das desigualdades vividas, às vezes de forma surpreendente, no dia a dia de trabalho. As vivências de preconceito, discriminação e hostilidade já descritas são exemplos dessas desigualdades que se anunciam a partir desses 'resíduos' ou 'excedentes'.

Embora se manifestem e afetem os trabalhadores no contexto imediato, tais desigualdades se inscrevem em um cenário mais amplo (políticas governamentais, relação entre Estado e mercado, gestão pública etc.). Nesse sentido apreende-se um movimento de deslocamento ou, melhor dizendo, de alternância entre o que é vivido individualmente e

também no âmbito coletivo ou entre o que é próprio do HUPAA e, de forma mais ampla, o contexto das relações de trabalho no serviço público brasileiro. É que o cotidiano, não se pode perder de vista, não se reduz aos acontecimentos triviais da vida diária; antes, ele é a arena, ou o "campo de apreensão do real", para usar uma expressão de Tedesco (1999, p.12), na qual, as relações sociais estabelecidas denunciam as estruturas sociais e os processos históricos. Ou seja, é no cotidiano que se manifesta ou se materializa a trama política que produz e reproduz a ordem social, mantendo e sustentando interesses, mas também deixando frestas para o enfrentamento, o desacordo, a resistência (Certeau, 2013; Martins, 2014; Pais, 2003; Souza, 2018).

As desigualdades vivenciadas pelos trabalhadores no HUPAA ensejam uma tensão constante, muitas vezes o clima de todos contra todos dá lugar ao clima de nós contra eles ou contra aqueles outros, quando trabalhadores que partilham o mesmo tipo de vínculo, ainda que desarticuladamente, se identificam entre si e se voltam contra os trabalhadores de outro vínculo, instaurando-se um ambiente de disputa, competição ou rivalidade, fragmentando e comprometendo sobremaneira a possibilidade de organização coletiva dos trabalhadores do HUPAA (ou do serviço público) enquanto classe. Graça Druck (2017) aponta esse processo como uma das dimensões do que denomina "precarização social do trabalho". Para esta autora, as distintas formas de vinculação de trabalhadores no serviço público comprometem sobremaneira a "solidariedade de classe" e a "organização sindical" (p. 60).

A seguir apresentam-se algumas situações que ilustram essa realidade cuja descrição contribui para o entendimento do que venho chamando de babel.

***"vendidos" e "novos vendidos" /* 'A ampliação da babel'**

As quatro modalidades de vínculos que compõem este estudo (servidores, funcionários, terceirizados e empregados), foram escolhidas por representarem os maiores contingentes de trabalhadores diferentemente vinculados ao HUPAA e, consequentemente, por ser mais frequente e mais flagrante a ocorrência de situações como as que aqui estão sendo estudadas, entre esses trabalhadores. O que não significa dizer que não haja trabalhadores vinculados ao HUPPA por outras vias, como por exemplo:

a) servidores requisitados: servidores públicos de outro órgão ou mesmo de outra esfera de governo que foram cedidos oficialmente para desenvolverem suas atividades no hospital;

b) docentes: servidores da UFAL que desenvolvem atividades práticas de ensino no hospital atuando enquanto profissional de saúde, mas que não estão submetidos às regras gerenciais tal qual um profissional de saúde não docente, como metas de atendimento, por exemplo;

c) residentes: profissionais de várias categorias da área da saúde que, a despeito de estarem vinculados ao hospital em situação de formação em nível de pós-graduação, atuam e assumem responsabilidades em suas respectivas competências, tais quais outros trabalhadores da mesma categoria, inclusive cumprindo, enquanto profissionais, escalas de plantão;

d) estagiários: estudantes de vários cursos de formação de nível superior e médio, cuja vinculação com o hospital tem como proposta oficial a complementaridade da formação, embora, não raro, sejam 'aproveitados' para assumir postos de trabalho em funções como atendente, recepcionista e arquivista (Diário de Campo, 2014, 2015).

Como se pode apreender, são múltiplas formas de vinculação existentes, algumas delas denunciam irregularidades disfarçadas de oportunidades, em um claro processo de precarização do trabalho, tal como descrito por Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010).

Para além das modalidades estudadas e das acima descritas, a partir de 2014, uma nova divisão operou-se, fazendo surgir mais uma distinção com características peculiares, posto que se deu no interior de uma das modalidades de vínculo, o que acabou por acrescentar maior complexidade à intrincada trama das diferenças e desigualdades e ampliar ainda mais a babel. Os parágrafos seguintes descrevem como se instaurou essa situação e algumas vivências dela decorrentes no cotidiano de trabalho.

Por ocasião da chegada da EBSERH no HUPAA, muitos servidores foram cedidos à empresa para ocuparem cargos de gerência. Assim, entre os servidores, criou-se uma divisão em dois grupos, passando os cedidos, jocosa e pejorativamente, a serem chamados pelos demais servidores de *"vendidos"* - alcunha dada em alusão às gratificações pelo exercício do cargo que passaram a receber (Diário de campo, 2015).

É importante destacar os valores super atrativos das gratificações pagas pela EBSERH. Para se ter uma ideia, o valor mais baixo, pago pelo exercício do cargo de Chefia de Unidade, corresponde a R$ 4.582,74, o que é quase equivalente ao salário de um servidor médico ou enfermeiro em 2015, isto é, R$4.794,16 e R$4.625,28 respectivamente. Para a categoria de hospital na qual o HUPAA foi classificado, outras duas funções gratificadas ainda mais atrativas são disponibilizadas: a de Chefe de Setor: R$ 8.401,47 e a de Chefe de Divisão: R$ 12.220,33. (EBSERH, 2016a). Com essas gratificações, não é difícil imaginar as disputas travadas internamente para se ocupar uma dessas funções.

Uma empregada descreveu o processo de formação de grupos, os *"complôs"*, *"emboscadas"* e *"sabotagens"* que têm se instituído no HUPAA com vistas a conseguir as cobiçadas gratificações. Nessa dinâmica, a vigilância acentuada de alguns ocupantes de função de chefia passou a ser uma estratégia utilizada. Assim, um estado de perseguição se instaurou, no qual se defender ou se esquivar passaram a ser o comportamento adotado para sobreviver enquanto ocupante da função (Diário de campo, 2016). Esse estado de tensão constante promove sofrimento entre os trabalhadores, tema que será especificamente abordado no Capítulo 7.

A cisão entre os servidores ampliou a babel, uma vez que instaurou mais uma diferenciação entre os trabalhadores. Embora sejam do mesmo vínculo, estes trabalhadores passaram a se considerar rivais. Os *"vendidos"* eram tidos como *"traidores"*, por se submeterem às normas da empresa e abrirem mão do posicionamento político de enfrentamento à EBSERH, que, naquele momento era vista como uma ameaça à manutenção do funcionamento dos serviços públicos de saúde, conforme previsto na Lei n. 8.080 (1990), sendo sua criação interpretada como uma tentativa ou um primeiro passo para a privatização dos hospitais universitários federais (Diário de campo, 2016).

Desse impasse, várias situações embaraçosas e algumas até caricatas se desdobraram. Uma delas refere-se à exigência feita pelo sindicado dos servidores para que a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da universidade encaminhasse à DivGP do HUPAA um servidor exclusivamente para atendê-los, uma vez que se recusavam a ser atendidos pelos também servidores do hospital que foram cedidos à EBSERH. Atividades deveras simples, como entregar um documento, recolher uma assinatura ou ainda solicitar uma informação, só se realizavam quando da presença desse servidor enviado pela universidade (Diário de campo, 2015).

Um dos entrevistados tenta explicar a diferença entre os cedidos e os não cedidos:

Porque, dentro do pessoal da EBSERH tem os que não foram e os que foram cedidos. Então você pode assim, por exemplo, tem já foi cedido, foi cedido pra ocupar cargos de chefia, que é o meu caso. Então, assim, eu estou numa situação confortável. Eu sou servidor, mantive as minhas condições de estabilidade e fui cedido para EBSERH em troca de ocupar uma chefia e exercer e dar conta de um determinado número de rotinas, eu recebo uma gratificação. Existe o cedido que não vai ocupar cargo de chefia. E não vai receber gratificação por isso, entendeu? Então, assim, eu não sou marxista, não. Mas eu acho que, nesse caso, o fator econômico, ele ainda complica mais, entendeu? (Empregado Breno, 2016).

Ser um servidor cedido implicava acatar as diretrizes da EBSERH, aceitar o modelo de gestão imposto pela empresa e trabalhar em favor da sua consolidação, enquanto ser um servidor não cedido, naquele momento, não obrigava os trabalhadores dessa condição a se submeterem à gestão da empresa, muito ao contrário, os servidores não cedidos desconsideravam ou boicotavam as mudanças propostas e afrontavam todos os trabalhadores que seguiam as determinações da EBSERH.

[...] dentro do serviço público isso é muito complicado, porque cada regime desse tem uma garantia de trabalho, tem legislações diferentes que vão impactar e que aí trazem dificuldades para a organização. Então, dentro do Hospital Universitário, hoje, por exemplo, você ter servidor sem estar cedido à EBSERH é uma coisa que o hospital fica com muita dificuldade de governança, não é? Portanto, você não pode aplicar ordens a eles. É muito complicado. Penalidades, faltas. Você não pode fazer nada com esses profissionais (Servidor Denis, 01/ 2016).

Eu não sei se eu, eu acho que eu tenho um pouquinho mais por estar cedida e, aí eu tenho a coisa da obrigação. Mas, assim, a pessoa que é puramente servidor, não se sente parte da EBSERH. Então, meio que a obrigação com o serviço, que diz respeito à EBSERH, não é tão grande. (Servidora Carmem, 01/2016)

Hoje, a gente trabalha com a gestão da EBSERH. Então, todas as normativas, as coisas que têm que ser implantadas aqui vêm através da sede e nem todos os

servidores estão cedidos para a empresa, então a gente fica meio que de mãos atadas para implantar algumas atividades. (Empregada Lívia, 01/2016)

[...] os próprios servidores não aceitam que eu, mesmo sendo servidora, mesmo sendo do mesmo vínculo deles, por eu estar cedida, por eu estar, talvez, recebendo uma gratificação, incomode a eles e eles acham que o que eu vou responder é só para beneficiar a EBSERH e não a eles, entendeu? Eles se sentem assim. (Servidora Maria, 2015)

Desse modo, nova nuance se acrescenta à babel dos vínculos. Como referem os entrevistados citados acima, entre servidores cedidos e não cedidos existem diferenças várias, desde o recebimento de gratificação para os que ocupam posição de chefia (sendo a condição de cedido uma exigência para ocupar essas posições), assim como o fato de os não cedidos (a grande maioria) não estarem legalmente submetidos às regras da EBSERH, embora trabalhem num espaço por ela gerenciado, o que implica inoperância das propostas da empresa, uma vez que o planejamento ou os programas de gestão não avançam, pois esbarram naqueles que não têm obrigação de acatá-los. No Capítulo 6 serão discutidas as contradições da empresa e seus modernos métodos gerenciais.

Embora a insurgência dos servidores não cedidos em uma primeira visada possa ser compreendida como uma forma de resistência política à contratação da EBSERH pela universidade, aquilo que efetivamente se alcançou com essa divisão foi o agravamento do processo de fragmentação do coletivo de trabalhadores do HUPAA. Além das divisões pelos vínculos distintos, que, por si só, já fragilizam a possibilidade de organização coletiva, a rivalidade e a competitividade instaurada entre os servidores promoveu uma espécie de autoenfrentamento, uma vez que passaram a rivalizar e competir entre si.

Nesse sentido, vale referir Martins (2014) quando diz que: "A insurgência tornou-se administrável e manipulável, mesmo quando grita, marcha, invade, quebra e picha. Tudo entra nos custos adversos e calculados do lucro, do poder e do mando" (163).

Como bem observou a servidora entrevistada Maria (2016), o que se produz entre os trabalhadores são *"desacordos coletivos"*. Enquanto esses *"desacordos"* se multiplicam, interesses outros (do governo, da EBSERH, de grupos específicos de trabalhadores etc.) pairam sobre a babel e, aos poucos, vão encontrando uma forma de consolidação.

Esta compreensão também é compartilhada por uma empregada quando afirma: *"Para mim, é muito mais um, é muito mais grandioso, entendeu? Vem muito mais assim de cima, de governo, de interesses políticos... De interesses de pessoas lá de cima, sabe?"* (Empregada Lívia, 2015). Assim como, ainda em 2012, pelos servidores técnico-administrativos das Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil, que, reunidos para debater sobre os aspectos políticos e jurídicos da EBSERH, chegaram a seguinte conclusão: "Trata-se de parte de um projeto maior de como os diversos governos estão modificando o Estado brasileiro, na lógica da privatização e das parcerias público-privadas" (Federação dos Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil [FASUBRA], 2012).

Da divisão em diferentes modalidades de vínculo decorre a divisão das entidades representativas dos trabalhadores. Com pautas distintas, os sindicatos competem entre si, e a organização coletiva se enfraquece. Quanto mais fragmentados, mais fragilizados. Assim, os trabalhadores do serviço público perdem gradativamente a força enquanto classe, pois já não se identificam como pares e ao rivalizarem entre si, deixam de direcionar seus esforços para o enfrentamento daqueles que se beneficiam com esse processo de fragilização política.

Marcelino (2006) chama atenção para essa estratégia de domínio do capital sobre os trabalhadores. A autora assim comenta:

> é fundamental que se mine a união entre os trabalhadores, sua organização enquanto classe, a identidade que faz cada trabalhador enxergar no outro um aliado. Perdas sucessivas de direitos e divisão entre os trabalhadores são processos que se alimentam um do outro (p. 103)

Durante a segunda estada para fins de pesquisa no HUPAA, em dezembro de 2016, estive com vários trabalhadores, os quais me contavam, ávidos, os últimos acontecimentos. Em 'conversas de corredor' o assunto do momento era a nova equipe de governança da EBSERH, composta, em boa parte, pelas mesmas lideranças sindicais que, há um ano, exigiam a vinda de um servidor da universidade, por considerarem os servidores cedidos (os *"vendidos")* incapazes ou não confiáveis. Entre os *"novos vendidos",* como passaram a ser chamados pelos demais servidores, o autoritarismo e o assédio de uma servidora representante sindical das mais eloquentes e combativas à EBSERH, eram comentados à boca miúda (Diário de campo, 2016).

Como descrito, a ampliação da babel divide ainda mais os trabalhadores e divide também as ideias, cindindo compreensões acerca da realidade vivida e de como se situar nela. É essa cisão, no contexto da organização, que se descreve a seguir.

'Dividir para melhor explorar' ***/ "hospital esquizofrênico"***

A divisão que se instaura entre os trabalhadores se dá primeiramente, pelas diferenças materiais que caracterizam cada modalidade de vínculo. A essas diferenças, somam-se desigualdades que emergem nas relações estabelecidas entre os trabalhadores de diferentes vínculos no cotidiano de trabalho e, a essas diferenças e desigualdades acrescentam-se novas cisões, estas últimas decorrentes da 'gestão por fragmentação' adotada no HUPAA, cópia editada do pensamento de Maquiavel: "dividir para governar" (1532/2002, p.68), transplantada e sistematizada para o mundo do trabalho, e que, ano após ano, vem sendo reeditada pelas várias ondas gerenciais propostas pelas disciplinas da gestão, a partir das quais, talvez, pudesse ser melhor traduzido como 'dividir para melhor explorar'.

Os diferentes vínculos e as desigualdades que a partir deles emergem no cotidiano de trabalho já são terreno fértil para produzir vivências como preconceito, discriminação e hostilidade. Se a tudo isso se acrescenta uma boa dose de rivalidade, está formado o cenário de combate, ainda que camuflado. Essa é a realidade descrita pela empregada Lívia (2016) quando diz: *"Está meio que rolando uma guerra fria aqui."* O servidor Breno (2016) comenta: *"É meio que cada um por si tentando provar o seu valor e, em alguns momentos, tentando provar que o outro não tem valor"*. Esse mesmo servidor, usando outras metáforas, descreve como a competitividade foi se instalando entre os trabalhadores.

> *As pessoas foram chegando, chegando, chegando e aí cada um foi vendo, assim, para que time ia torcer e pronto. Então, assim, hoje eu acho o hospital assim extremamente esquizofrênico [...]. A gente não se enxerga, não se entende. E se perguntar assim: "Qual é o resultado prático dessas diferenças?" eu acho que é justamente as pessoas perderem o senso de organização.* (Servidor Breno, 2016)

A organização cindida, também é referida por uma empregada, ao explicar sua rotina de trabalho em que precisa circular por vários setores em busca de informações: *"empregado só fala ou atende empregado, servidor só quer ser atendido por servidor. É como se*

houvessem vários hospitais concorrentes e que por isso tivessem que reter informações" (Diário de campo, 2015).

A divisão entre os vínculos promove a identificação com os iguais, daí a disputa entre o *"time pelo qual torcer"* e, consequentemente, o outro com o qual rivalizar. Nessa competição as estratégias utilizadas assumem contornos perversos e os objetivos se tornam difusos, misturando-se lances que remetem a uma resistência política, com outros que remetem a ambições carreiristas individuais. Algumas situações observadas e outras narradas apresentam situações dramáticas vivenciadas pelos trabalhadores.

> *"Ah, vou fazer isso? Mas é pra EBSERH. Por que eu tenho que fazer? Não é meu não! O meu eu faço. Eu não tenho que estar envolvida nisso." E o contrário também acontece. "Mas por que que eu vou ter que mexer com esses processos de servidores se eu não tenho nada a ver?" "Eu não sou servidor. Eu não sou UFAL. Eu sou EBSERH. Eu tenho que mexer só com a EBSERH." Acho que o sentimento que as pessoas têm é esse. E, aí, acaba refletindo no trabalho de forma geral, porque cada um só quer se envolver com aquilo que é da sua responsabilidade, do tipo: "Ah, eu só me envolvo com a EBSERH, então, as coisas dos servidores vão ficar aí paradas." E os servidores têm essa resistência de dizer "Não, porque que eu vou correr para resolver coisa da EBSERH se eu não sou EBSERH? Não estou cedida, não tenho nada a ver." Eu sinto muito dividido.* (Servidora Carmem, 2016).

O trabalho é acrescido de várias demandas: fazer e não fazer, o que é meu e o que não é, ter a ver e não ter a ver, correr para resolver ou não correr e nem resolver. As atividades a serem realizadas passam a exigir mais escolhas, mais decisões, mais disposição. Trabalhar implica, além da realização das tarefas técnicas características de cada atuação profissional especializada, despender esforços para dar conta desse cotidiano cindido, nesse *"hospital esquizofrênico"*.

A alusão à babel se enriquece com as inúmeras metáforas utilizadas pelos trabalhadores para descreverem as vivências cotidianas no trabalho. Nelas, referências à desordem, ao descontrole, à cisão e também à competição e à perseguição, se multiplicam. Expressões como: *"puteiro*", *"cabaré"* e *"zona"* mostraram-se frequentes e *"no olho do furacão"* também foi usada no período entre dezembro de 2015 e fevereiro de 2016, para se

referirem ao HUPAA naquele contexto de transição de gestão da UFAL e, consequentemente, da governança do hospital. Já *"hospital esquizofrênico"*, "*para que time torcer"*, *"cada macaco no seu galho"* e *"guerra fria"*, expressam como os trabalhadores se relacionavam uns com os outros. (Diário de Campo, 2015, 2016; Entrevistados Ana, Breno, Letícia, 2016).

Uma trabalhadora, servidora, ao me reencontrar no HUPAA em janeiro de 2016, tomou-me como ouvinte e, quase como em desespero, contou sua história recente no HUPAA, desde a chegada, no início do mesmo ano, de empregados da EBSERH no serviço em que ela trabalhava. No diário de campo assim ficou registrado: *"Emboscada, tocaia e armadilha são expressões utilizadas para tentar descrever o clima que vivenciou nesse período - outubro de 2015. Fala sobre suas estratégias de defesa e diz sentir-se perseguida e desrespeitada"* (Diário de campo, 2016). A narrativa dessa servidora será retomada no Capítulo 07, que trata sobre as vivências de sofrimento no trabalho.

Das metáforas às autodescrições nada alusivas, mas, ao contrário disso, contundentes e preocupantemente realistas, utilizadas para definir o estado como se sentiam em meio a essas 'relações perigosas', encontram-se: "*perseguida e desrespeitada*" como me confidenciou a servidora acima referida; *"uma estranha no ninho"*, *"aterrorizada"* e *"coagida"* forma como se autodefiniu uma empregada; *"humilhada", "desrespeitada", "desconsiderada", "pisada"*, me confessou, com pesar, uma funcionária (Diário de Campo, 2014, 2015, 2016).

A empregada Mirela desabafa:

> *Pessoas que olhavam, que eu percebia que minha presença era algo extremamente repudiante. Pessoas que eu percebia que eram completamente indiferentes. Eu, digamos que eu passei, acho que uns nove meses a dez meses extremamente me sentindo renegada e oprimida* (Empregada Mirela, 2016).

Às expressões utilizadas para designar o estado ou sentimento particularmente vivenciado, acrescentam-se aquelas que fazem referência a estes mesmos estados sentidos coletivamente, como explica a empregada Laura:

> *Uma outra dificuldade, assim, perceptível e angustiante, porque os líderes da enfermagem, dos setores, todos são servidores. Então, existe aquela coisa, para quem é servidor, a cobrança é uma, para quem é funcionário ou empregado é outra. Meio que eles, eu não sei se a palavra, se o termo... Se eu seria feliz em falar que é*

perseguido, mas é mais ou menos isso. Porque eles interpretam, por exemplo, a EBSERH determina uma norma ou encaminha uma portaria para um setor. Na hora de interpretar aquela portaria, cada líder quer interpretar da forma que é conveniente para si. Por exemplo, EBSERH determinou, porque não estava no calendário da EBSERH que dia 28 de outubro, dia do servidor público, a gente teria direito a esse feriado. Mas em cima da hora, eles divulgaram que seria ponto facultativo. Tem líder que não autorizou a folga, entendeu? Entendeu? De injustiça. Poxa, por que para uns uma coisa e para outros outra, entendeu? (Empregada Laura, 2016).

Aí tem o abono. Não sei se você ficou sabendo que a EBSERH concedeu dois dias no ano. Pelo acordo coletivo. E aí a gente tem um prazo, porque quem não utilizar esse abono até final, agora, de fevereiro, perde. Mas tem, eu escuto as minhas colegas angustiadas falando que tem aquele dia que ela precisaria, mas como seria um dia de doze horas, a líder do setor dela disse que não ia autorizar, porque seria ou teria que ser um abono de seis horas e a portaria não diz isso (Empregada Laura, 2016) [15]

Essa interpretação, ao sabor da conveniência, aludida pela entrevistada, é prática corrente. Os funcionários sempre foram vitimados por essas práticas, só que, sem condições de reação, posto que sem mobilização em torno de uma organização coletiva, sempre aceitaram sem questionar tais imposições. O receio pela perda do emprego imobiliza os trabalhadores no serviço público, pois ficam vulneráveis a decisões arbitrárias (Diário de campo, 2015). A situação envolvendo a concessão ou não do período estendido da "licença maternidade" às funcionárias, referida na seção *"aqui está assim agora" / "empregada eu tenho em casa"*, também ilustra essa intenção de retirar direitos ou, como nas situações descritas acima pela empregada Laura, se tiver que concedê-los, que o seja da forma mais conveniente para a gerência, mesmo que à custa de minorar o benefício para o trabalhador, como é o caso da folga que só pode ser concedida no dia do plantão de menor carga horária e nunca no de maior, mesmo que não haja essa previsão no documento que regulamenta o benefício.

[15] O abono referido está previsto na Cláusula 16ª do Acordo Coletivo 2016/2017, em que se lê: "A EBSERH concederá 02 (dois) abonos anuais de ponto, não cumulativos, condicionados a: a) em cada unidade de cada setor de cada hospital ou da sede não poderá haver fruição simultânea do abono por mais de um empregado; b) Comunicação com antecedência mínima de 15 (quinze) dias à chefia, para aprovação."

A articulação política mais ampla, *"de cima, de governo",* como sugeriu a empregada Letícia em 2016, e as implicações desta no cotidiano acentuando a divisão entre os trabalhadores é apontada pela servidora Tânia:

> *[...] o governo tem agido de uma forma totalmente diferente com relação às duas situações, também. Tipo, salário diferenciado. O nosso não vai ser equiparado. Fizemos uma greve de quatro meses, que foi longa, não é? Não conseguimos, basicamente, nada. E o que conseguimos foi uma coisa, não é? Um aumento de menos de 10%, se não me engano, onde a primeira parcela vai ser em agosto de 2016 e a outra em janeiro de 2017. A EBSERH com um ano de casa conseguiu, somente numa conversa, um aumento retroativo, não é?* (Servidora Tânia, 2018).

A negociação e o atendimento das reivindicações dos empregados, em detrimento ao que ocorreu com os servidores, reafirma a fragmentação dos trabalhadores do serviço público. Na situação descrita acima pela servidora, são interesses distintos e respostas diferenciadas que o governo emite para os dois grupos. Ao beneficiar o coletivo de empregados e deixar de atender a pauta dos servidores, o governo vai evidenciando sua estratégia de 'receletização' dos trabalhadores do serviço público, o que, é importante destacar, implica na fragilização política de todos esses trabalhadores, uma vez que estarão vulneráveis às mudanças de gestão em cada transição de governo.

Para avançar com sua estratégia sem muita resistência, enfraquece-se a organização coletiva, as formas de luta e de representação dos trabalhadores. Com cada grupo buscando articular-se à revelia dos outros, muitas possibilidades de enfrentamento são minadas, como uma greve, por exemplo, visto que, como tem ocorrido, quando servidores entram em greve, os empregados trabalham e mantêm o hospital em pleno funcionamento.

Impõe-se, nos serviços públicos, a mesma "lógica da racionalidade instrumental do mundo empresarial" (Antunes, 2006, p. 25), a partir da qual multiplicam-se as modalidades de vínculo. Flexibilizando regimes de contratação, fazem ruir a "identidade individual e coletiva" dos trabalhadores (Franco, Durck & Seligmann-Silva, 2010), instaurando, assim uma "divisão de 'classes' dentro do ambiente de trabalho" (Bernardo, Verde & Pinzón, 2013), e desse modo passando a organizar os "dispositivos de regulação social das relações de trabalho em função da lógica da economia de mercado" (Pinzón & Bernardo, 2017).

Antunes e Praun (2015) assim sintetizam o que se alcança com esse processo:

> [...] aumenta, ainda mais a fragmentação, a heterogeinização e a divisão intraclasse trabalhadora, ampliando a concorrência entre os que trabalham no mesmo espaço produtivo. Impõe, dessa forma, uma pulverização dos sindicatos, fazendo com que não raro, em uma mesma empresa, os trabalhadores... tenham representação sindical diferenciada, fragmentando ainda mais suas possibilidades de organização, união, solidariedade e resistência de classe (Antunes & Praun, 2015, p. 421)

Essa cisão entre os trabalhadores não só enfraquece sua organização e força política pela fragmentação, mas também pela rivalidade que se instaura, já que um grupo, para alcançar seus objetivos acaba por interferir e boicotar a estratégia do outro e, assim, passam a se enxergar internamente como opositores. A seção seguinte ilustra como a 'gestão por fragmentação' se materializa nas práticas de gestão implementadas, promovendo inclusive, a individualização da rivalidade.

"mata-mata"

Se a cessão de servidores à EBSERH, para ocuparem cargos de gestão, operou uma cisão entre os trabalhadores dessa modalidade de vínculo, agravando o processo de fragmentação e fragilizando a organização coletiva, posto que minando, a "solidariedade de classe" (Druck, 2017, p.60) e, mais do que isso, instaurando a rivalidade entre os servidores; a empresa, posteriormente adotou essa estratégia como prática de gestão, a que venho chamando de 'gestão por fragmentação', a partir da qual vários processos, tais como avaliação de desempenho e progressão na carreira são corrompidos pela competitividade desencadeada, agora entre os empregados.

Para se ter uma ideia acerca da institucionalização da competitividade, o Plano de Cargos, Carreiras e Salários – PCCS, instituído pela empresa e no HUPAA efetivado em 2016, passou internamente a ser explicado metaforicamente, como adotando um sistema de progressão *"mata-mata"*. Essa expressão designa, em algumas competições esportivas, o sistema de eliminação dos competidores que perdem em determinada etapa da competição. Assim, a empregada Letícia, em dezembro de 2016, me explicou como funcionava o acesso dos empregados a atividades de capacitação, para serem posteriormente analisadas no processo de "progressão horizontal" na situação "Progressão por mérito", prevista no PCCS (EBSERH, 2014a).

O plano tem como objetivo "estabelecer uma política eficaz para a ascensão profissional dos seus colaboradores, de acordo com suas aptidões e desempenho; assim como subsidiar o desenvolvimento no plano de carreiras com vistas a atingir os objetivos da Empresa." (EBSERH 2014a). Em sua apresentação é destacada a referência utilizada, o Plano de Cargos e Salários do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), bem como a parceria na elaboração com a empresa PriceWaterhouseCoopers (PwC).

Esta última assim se apresenta: "Somos um Network de firmas presente em 158 territórios, com mais de 236.000 profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações" (PriceWaterhouseCoopers [PwC], 2018a).

Enquanto imperativos de negócios a PwC, informa:

> Acelerar a transformação digital; Criar experiências diferenciadas para os clientes; Navegar por riscos e complexidade regulatória; Transformar dados em oportunidades de negócio; Alinhar custos com estratégias de negócios; Estimular a inovação; Otimizar Deals; Transformar o capital humano; Crescer e criar vantagem competitiva; Fortalecer a credibilidade e transparência; Proteger ativos de informação (PwC, 2018b)

Com tantos negócios a serem explorados, não por acaso, no PCCS elaborado, os empregados são transformados em "colaboradores" e, no seu item 4.2 lê-se que: "A estrutura de cargos e funções deverá ser atualizada periodicamente a fim de mantê-la alinhada às práticas do mercado e garantir o seu equilíbrio interno" (EBSERH, 2014a, p. 2 e 7).

Além do PCCS, frequentemente são emitidas pela sede da EBSERH Normas Operacionais (NOs) para regulamentar a efetivação das propostas em todas as filiais. Essas NOs detalham como as filiais devem proceder para operacionalizarem o processo que conduz, ou não, à progressão dos empregados na carreira, desde a divulgação de editais, os critérios exigidos para cada empregado, as vagas por cargo disponibilizadas até a triagem, captação e encaminhamento das solicitações individuais para análise e parecer emitido pela sede. (EBSRH, 2015, 2016b)

No HUPAA, os primeiros procedimentos referentes ao PCCS da EBSERH se deram em meados de 2016. Como os primeiros empregados tomaram posse em novembro de 2014, boa parte do contingente de empregados já se encontrava apta a requerer progressão, posto que já haviam cumprido um ano de exercício efetivo do cargo, exigência imposta indiretamente em alguns documentos que regulam o processo. Os empregados nesse período

já podiam, inclusive, requerer também a liberação para participação em cursos de capacitação em suas diferentes modalidades (EBSERH, 2014b; 2015; 2016b).

Com os procedimentos em marcha e a dinâmica de solicitações instaurada, o sistema *"mata-mata"* do PCCS foi se evidenciando, conforme me explicou a empregada Letícia (2016). O plano provoca, necessariamente, um mal-estar institucionalizado entre os empregados, pois faz com que eles passem a competir entre si para poderem progredir na carreira. É que, em cada período previsto para avaliação, os limites orçamentários restringem as possibilidades de ampla participação, de modo que, diferentemente do que acontece com outros PCCSs no serviço público, apenas alguns empregados, os que forem mais rápidos ou os que cumprirem mais critérios exigidos, ou ainda, os que adotarem subterfúgios para ludibriarem seus concorrentes, conseguem aceder à progressão e consequentemente terem seus salários ajustados.

Como exemplo me foi citada a situação de duas empregadas da mesma categoria profissional e lotadas no mesmo setor. No período de férias de uma a outra solicitou e foi autorizada a fazer um curso de capacitação e, no momento da avaliação para a progressão, a que teve acesso ao curso foi promovida, enquanto a outra permaneceu na mesma faixa salarial, passaram então as duas, sendo do mesmo vínculo e com o mesmo tempo de trabalho na empresa, a exercerem o mesmo cargo, desenvolverem atividades correlatas, trabalharem lado a lado no mesmo setor e receberem salários diferentes (Empregada Letícia, 2016).

Assim, inicia-se uma disputa entre os empregados para que cumpram os critérios necessários para a pontuação que leva à progressão. Com o *"mata-mata"* em andamento, a competitividade, que se verificava entre os trabalhadores de diferentes modalidades de vínculo, agora é promovida entre os empregados. A política de gestão de pessoas da EBSERH fomenta a competição e daí a rivalidade. A busca por melhorias salariais se dá através de disputas individuais e conspirações. À medida que um empregado alcança uma dessas melhorias ou mesmo esteja no processo para tal, ele passa a ser visto por seus pares como um rival, aquele que deve ser vencido.

Como já dito, são novas exigências que se impõem ao trabalho, e estas em nada convergem para melhores condições de execução do trabalho em saúde e educação. Longe disso, demasiado ocupados em competirem entre si para alcançarem seus objetivos individuais, os empregados distanciam-se da "ética do bem comum", que deveria nortear as práticas cotidianas no serviço público (Chanlat, 2002, p. 03).

O PCCS, no formato apresentado, astutamente apelidado de *"mata-mata"* ilustra bem como instaurar o clima de competitividade entre os empregados, para que atuem com a máxima competência ou, como refere, contraditoriamente, a EBSERH: "com maior responsabilidade e compromisso com os princípios da administração pública" (EBSERH, 2014a). Com o clima de 'todos contra todos' e 'salve-se quem puder' é difícil imaginar trabalhadores comprometidos com princípios. Como bem descreve Sennett (2003): "O distanciamento e a cooperatividade superficial são uma blindagem melhor para lidar com as atuais realidades que o comportamento baseado em valores de lealdade e serviço" (p. 25).

A competitividade exacerbada motivada pelas práticas de gestão tem como corolário o individualismo, o isolamento e a incerteza. Em um estado de eterna vigília - afinal competir requer sempre defesa e ataque, portanto prontidão para enfrentar os adversários com quem se convive diariamente - os trabalhadores padecem e se desgastam, como refere Seligmann-Silva (2011).

Bauman (2001), discorrendo sobre as incertezas da "vida de trabalho", alerta: "A incerteza do presente é uma poderosa força *individualizadora*. Ela divide em vez de unir [...] Os medos, ansiedades e angústias contemporâneos são feitos para serem sofridos em solidão" (p. 170).

A rivalidade promovida dificulta ou mesmo inviabiliza também entre os empregados a integração necessária para que se reconheçam e se fortaleçam como coletivo. Fragmentados, fragilizam-se enquanto classe e passam a lutar individualmente por melhorias em benefício próprio. Nessa direção, o egoísmo suplanta a solidariedade. Em sua ofensiva sob os serviços públicos brasileiros, o neoliberalismo triunfa.

6. O cotidiano no HUPAA na condição de filial da EBSERH: mudanças e permanências

A mudança na gestão, com a EBSERH assumindo o comando do HUPAA, acarretou uma série de expectativas entre os trabalhadores já em exercício no hospital: servidores, funcionários e terceirizados. Se, para os servidores pairava a dúvida sobre como ficaria sua condição jurídica, tendo em vista serem servidores públicos ainda não cedidos à empresa; para os funcionários, as incertezas eram mais dramáticas, posto que o que se anunciava era a aproximação cada vez maior da fatídica demissão. Quanto aos terceirizados, cujas histórias de vida de trabalho se constroem com rupturas bruscas e arbitrárias, o cenário era o de sempre, o de transição constante.

A transferência da gestão do HUPAA, que passou da UFAL, onde figurava como um órgão de apoio acadêmico, contando, ele só, com mais da metade do total de servidores da universidade no campus de Maceió (HUPAA, 2016), para a EBSERH, onde passou à condição de filial da empresa, além das dúvidas quanto aos novos direcionamentos, característica de qualquer processo de transição, veio acompanhada de imensa mobilização política.

Por um lado, o SINTUFAL organizava plenárias no saguão da entrada principal do HUPAA para divulgar e discutir o entendimento que as entidades congêneres vinham construindo nacionalmente acerca da EBSERH. A "Carta Aberta" emitida pela FASUBRA, sintetiza a compreensão que naquele momento se difundia.

> Não há dúvidas que a EBSERH representa a privatização. Mesmo apresentando-se hoje como uma empresa de capital 100% público, as suas subsidiárias – os Hospitais Universitários – estarão enquadradas na lei das Sociedades Anônimas no capítulo referente a atividade econômica, como prevê o artigo 173: "a lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços", ... Se as subsidiárias são os próprios hospitais está posto a necessidade da relação com o mercado – haja visto que a existência da própria lei tem como objeto normatizar a atuação das empresas no mercado. Logo, a busca por capital privado é latente na própria natureza jurídica da EBSERH e suas subsidiárias (FASUBRA, 2012)

Por outro lado, oscilando entre a resistência combativa dos representantes sindicais e a 'boa nova' anunciada pelos representantes da empresa, parte dos servidores e também dos funcionários ansiava por alguma melhoria, posto que, já que se havia consolidado o contrato, restava aguardar e torcer para que a nova proposta de gestão se revertesse em benefício para o HUPAA. Mesmo que a EBSERH não se mostrasse, naquele momento, como a melhor opção para administrar o HUPAA, havia o entendimento de que aquela era a única mudança que se apresentava e, portanto, restava acreditar no seu êxito. Essa crença de alguns trabalhadores na proposta da EBSERH também é encontrada no estudo de Zigato (2015), no qual servidores do Hospital da Universidade de Juiz de Fora, apesar de reconhecerem contradições e incertezas quanto aos objetivos da EBSERH, nos primeiros momentos de sua gestão no hospital, afirmaram certo otimismo, traduzido em uma torcida para que o hospital viesse a melhorar sua condição.

Aliado a essa esperança, no HUPAA, o desejo de que houvesse uma renovação na gestão interna era nutrido por muitos trabalhadores, pois o hospital vinha sendo gerido há 08 anos pelas mesmas pessoas. Nesse sentido, pode-se dizer que, entre dúvidas, resistências e incertezas, pairava também um sentimento, ainda que tímido, de esperança.

Este capítulo traz elementos que dizem das vivências dos trabalhadores nesse contexto de transição e posterior consolidação das mudanças decorrentes da chegada da EBSERH; destacando-se a inserção do grande contingente de trabalhadores a ela vinculados, os empregados, no cotidiano de trabalho. O confronto entre as expectativas levantadas e a realidade vivenciada posteriormente pelos trabalhadores, e, ainda, as contradições entre a natureza do serviço público e a lógica gerencial característica da empresa, também compareceram para compor essa discussão.

6.1 A promessa do modelo gerencial: transição e expectativas.

A boa nova alardeada pela EBSERH era a adoção do modelo gerencial, característico das empresas privadas, que iria superar os obstáculos do modelo burocrático, característico dos serviços públicos. Assim, os HUs federais que já vinham passando por um processo de reestruturação, através do Programa de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), ao contratarem a EBSERH teriam garantidos pela empresa: "a coordenação e avaliação da execução das atividades dos hospitais; o apoio técnico à elaboração de

instrumentos de melhoria da gestão e a elaboração da matriz de distribuição de recursos para os hospitais" (EBSERH, 2018c).

O contrato entre a UFAL e a EBSERH para a "gestão especial e gratuita" do HUPAA foi firmado em 14 de janeiro de 2014 (EBSERH, 2017b). Se não se pode dizer aconteceu no 'apagar das luzes', também não se pode deixar de dizer que se deu 'antes que elas fossem acesas', pois nesse período a comunidade acadêmica, que vinha se pronunciando em repetidas ocasiões ser contra a proposta da EBSERH, (Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas, [SINTUFAL], 2013a; 2013b; 2014) encontrava-se dispersa, por se tratar do período de férias.

Em 3 de fevereiro de 2014, foi nomeado o primeiro superintendente da EBSERH no HUPAA. Como se tratava da mesma pessoa que há 8 anos ocupava a direção do hospital¸ internamente, até então, pouca coisa mudara. Apenas em novembro do mesmo ano é que uma alteração substancial foi percebida, posto que 375 empregados foram convocados e passaram a integrar o cotidiano de trabalho no HUPAA. No decorrer de 2015, novas convocações se sucederam, ampliando rapidamente a presença dos empregados no hospital.

É somente com a chegada desse grupo de trabalhadores, que em menos de um ano se tornou a modalidade de vínculo com o maior contingente de trabalhadores, que a presença da EBSERH foi efetivamente percebida no HUPAA. As seções que se seguem descrevem aspectos específicos com vistas a compor uma compreensão acerca do que aconteceu no cotidiano do hospital a partir de então.

Primeiras mudanças / 'o começo do fim'

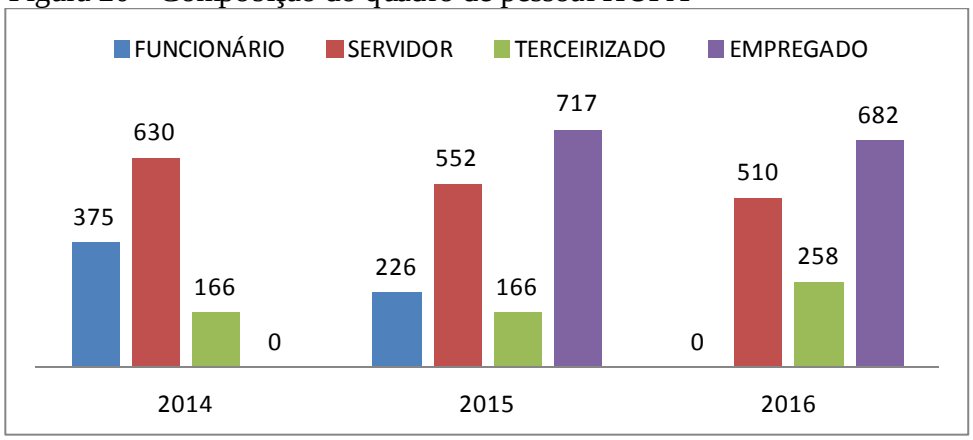
Se, até então a transformação do HUPAA em filial da EBSERH era notada por algumas poucas mudanças, como a presença do logotipo da empresa em todos os materiais impressos e de sinalização interna, ou pela chegada de alguns equipamentos e materiais que os gestores faziam questão de anunciar que se tratavam de investimentos da empresa, até novembro de 2014, o que se vivenciava eram apenas expectativas.

A presença maciça dos empregados, a partir desse mesmo mês, alterou sobremaneira a dinâmica de trabalho do hospital. Eram tantos e em tal volume que mais de um ano após a

chegada dos primeiros convocados, alguns setores ainda não tinham condições de acomodá-los adequadamente para o trabalho. *"Pela falta de cadeiras alguns trabalhadores estão operando o computador em pé"* (Diário de campo, 2015).

A Figura 20 ilustra a composição do quadro de pessoal do HUPAA e as transformações pelas quais ele passou após a chegada dos primeiros empregados.

Figura 20 - Composição do quadro de pessoal HUPA



Fonte: elaboração do autor.

Como é possível observar, já em 2015, o número de empregados suplantava o de servidores e, no ano seguinte, o contingente de empregados consolidou-se como hegemônico no HUPAA.

Enquanto isso o número de servidores decresceu. Muitos trabalhadores desta modalidade de vínculo solicitaram aposentadoria. Especialistas em diversas áreas, cuja experiência de trabalho era posta à disposição do público do HUPAA (alunos da UFAL e usuários do SUS), preferiram afastar-se a ter que se submeter à gerência da EBSERH.

Segundo informações disponibilizadas pela DivGP, até julho de 2018, 76 servidores de diferentes áreas de atuação se aposentaram. Só no primeiro semestre de 2015, ou seja, logo após a chegada dos primeiros empregados, 20 servidores se afastaram.

Os funcionários, trabalhadores vinculados através da Fundação, foram, quase em sua totalidade demitidos em dezembro de 2015. Segue trecho do diário de campo que descreve como o drama da demissão pairava sobre todos:

> *Todos viviam momentos de tensão, pois naquelas semanas a maior parte dos funcionários seriam efetivamente demitidos, posto que estavam cumprindo aviso prévio com término previsto para o mês de dezembro em datas distintas. Funcionários com trinta anos de trabalho, outros que coordenavam serviços nos quais ninguém gostaria de estar pelas dificuldades que os cargos impunham, como o Laboratório, o SAME, a Radiologia, por exemplo. Equipes que atuavam com trabalho altamente especializado, como a do Setor de Faturamento, seriam integralmente demitidas. Assim como boa parte da equipe da DivGP que, nesse caso, guarda a especificidade de lidar com essa situação numa via de mão dupla, pois são ao mesmo tempo agentes e pacientes desse procedimento dramático de demissão. As funcionárias da DivGP, à flor da pele, apresentavam reações variadas desde a negação da importância da situação, expressa pela fala em nada contundente de que não estavam preocupadas e que estavam até achando bom serem demitidas, até o choro espontâneo em meio à conversa sobre o momento porque todas passavam.* (Diário de campo, 2015).

Durante todo o ano de 2015, os funcionários vivenciaram momentos dramáticos no HUPAA. Como muitos tinham tempos de trabalho diferenciados, o tempo de cumprimento do período de aviso prévio também diferia, o que ocasionava ter que lidar em vários momentos distintos com os procedimentos da demissão e reavivar repetidas vezes a tensão desse momento. A vivência dessa angústia estendida provocou, como já dito, "*reações variadas*". Além das que foram individualmente expressas, como as descritas no Capítulo 4, manifestações coletivas dessa mesma angústia também foram registradas, como se descreve abaixo.

Nos primeiros meses de 2015[16], quando o processo de demissão, embora já anunciado, mas não efetivamente iniciado ainda era um fantasma, a ausência de perspectivas concretas de manutenção do emprego aliada às falsas promessas feitas por alguns gestores, abriu espaço à criação imaginária ou mesmo fantasiosa. Uma espécie de último recurso com o qual se apegar na esperança de evitar o desemprego. Contando com a contribuição de algumas funcionárias

[16] Por ocasião da aprovação no processo seletivo do curso de doutorado, afastei-me do HUPAA em fevereiro de 2015. Devido à rapidez com que tive que me mudar para São Paulo não tive tempo de me despedir de muitos trabalhadores com quem convivia, de modo que minha ausência foi percebida sem muita clareza para boa parte dos trabalhadores. Durante o ano de 2015, um grupo de colegas de trabalho me atualizava acerca do que estava se passando no hospital.

com quem mantinha e ainda mantenho relação de amizade, me chegou a notícia que assim registrei:

> *A "rádio corredor" fez chegar aos ouvidos da equipe do RH que todos já estavam cientes de que eu não havia sido desligado do HUPAA e que a minha vinda para São Paulo teria sido a trabalho. Segundo a informação que circulava a 'boca miúda', minha missão em São Paulo seria contatar empresas compatíveis com o negócio do HUPAA para garantir antecipadamente a migração de todos os funcionários contratados pela FUNDEPES para essa empresa, de modo que todos permanecessem trabalhando sem haver descontinuidade dos contratos, ou seja, sem a necessidade de demissão. Segundo os informantes anônimos, eu já estava em negociação com uma grande empresa especializada em prestar serviços, por isso estava a tanto tempo afastado do HUPAA*. (Diário de campo, 2015).

A realidade que se esboçava era tão inóspita que a fantasia acedeu à consciência como forma de amainar a tensão diária de ter que trabalhar sabendo que a demissão batia-lhes à porta. Mudanças drásticas se anunciavam e a adversidade que desde já os funcionários passaram a vivenciar parece ter exigido um esforço demasiado à compreensão/aceitação do impacto destas à vida de cada um. Fenômeno que guarda semelhança com o descrito por José de Souza Martins (2008) em seu estudo "A aparição do demônio na fábrica, no meio da produção", no qual o autor argumenta que "a aparição... Foi a forma que o imaginário das operárias deu às inovações para compreendê-las no conflito que encerravam" (p. 167).

Mais uma vez as minúcias do cotidiano, aquilo invisível ou desprezado porque informal e não oficial, o desimportante e o residual do trabalho comparecem como elementos ricos em sentidos para se compreender o que se passa no trabalho a partir do trabalhador. Como este enfrenta, se submete, resiste e se mantém no trabalho ou entre perspectivas de trabalho, com todas as idiossincrasias e as tensões inerentes a condição mesma de sobrevivência.

A vivência de incerteza e insegurança apresentada pelos funcionários do HUPAA naquele momento encerrava contornos dramáticos, inclusive com repercussões à saúde, questão que será discutida no próximo capítulo. Não que a realidade de boa parte da população trabalhadora no Brasil seja diferente, mas certamente ainda não o é integralmente no contexto dos serviços públicos, ao menos não o deveria ser. O que no HUPAA se desenhava era uma demissão coletiva anunciada, com prazo definido.

Era o fim de uma relação complexa estabelecida por aqueles funcionários durante anos de convívio. À perda do emprego e da condição de subsistência acrescentava-se a perda do contato com os amigos de trabalho e também com a própria organização, aspectos relevantes para muitos funcionários que sentiam orgulho por ajudar a manter em funcionamento um hospital tão importante para a população da região. O fim que se anunciava era o fim de um jeito de trabalhar naquele hospital, menos gerencial talvez, porém mais negociável e amistoso. De certa maneira era o fim do HUPAA/UFAL e o início do HUPAA filial da EBSERH.

Na seção seguinte, apresenta-se um desdobramento desse processo de saída dos funcionários, trabalhadores identificados com um HUPAA que deveria ficar para trás.

'ReCelitização'[17] dos trabalhadores do serviço público

Esse "fim", vivido pelos funcionários, denuncia os riscos da 'receletização' integral dos trabalhadores do serviço público, que implica diretamente na fragilização política de todos, uma vez que se tornam vulneráveis às compreensões adotadas e às decisões tomadas pelos grupos que detêm o poder em cada momento histórico.

O trabalhador do serviço público deve estar protegido da 'quebra de braço' política travada pelas diversas instâncias do Estado, sobretudo um Estado com orientação neoliberal, como temos sido, onde o mercado acaba ditando as regras do jogo político, a seu favor, é claro. A relativa estabilidade garantida pelo dispositivo legal especificamente criado para os servidores públicos, cumpre essa função. Os trabalhadores dos serviços públicos não podem ser cofundidos com trabalhadores de um dado governo.

A respeito da paulatina mudança no regime jurídico que regula os contratos dos trabalhadores do serviço público, o HUPAA, já filial da EBSERH, descreve em seu relatório de gestão referente ao exercício de 2014, que:

> De maneira geral, pode-se apreender que, após um período de diminuição constante da força de trabalho no HUPAA, a partir de 2014 esse quadro tem sido revertido. Destaca-se a mudança no regime do contrato de trabalho, ou seja, a forma de reposição ou manutenção do

[17] Uso essa expressão para designar o retorno da CLT como o regime de regulação dos contratos de trabalho nos serviços públicos, o que constitui um retrocesso no campo dos direitos assegurados aos trabalhadores dos serviços públicos.

> quadro de pessoal, tem se dado a partir da mudança de RJU para CLT. (HUPAA, 2015c, p. 100)

A informação destacada corrobora a tese defendida por Druck (2017) segundo a qual, a criação da EBSERH, "é mais uma iniciativa, no sentido de reduzir – com vistas à extinção – uma categoria profissional: o funcionalismo público. Por isso o regime de trabalho do pessoal permanente é celetista" (p. 80).

Tese não defendida, mas, despretensiosamente, explicitada *"por um raciocínio muito simples, muito lógico"*, como sendo um *"caminho natural"*. Assim discorre um servidor entrevistado:

> *O governo tem como objetivo, com a criação da EBSERH, ao longo de um período de 5, 10 anos, provavelmente todo mundo que estiver nos Hospitais Universitários ser vinculado a esta empresa e contratado através do regime celetista [...] é um caminho natural. À medida que o governo sinaliza que a EBSERH vai gerir os Hospitais Universitários e a EBSERH só contratará via concurso público pela CLT, há de se convir, por um raciocínio muito simples, muito lógico, que os nossos servidores se aposentarão. E a partir dessas aposentadorias as substituições só acontecerão via concurso pelo regime celetista [...] foi uma opção de política de governo. Eu diria que é uma opção da política governamental. Talvez por ver nesse modelo de contrato, talvez mais mobilidade, mais agilidade para contratação, mais... Não sei.* (Servidor Rubens, 2016).

Em estudos recentes que tematizam as consequências do modelo de gestão implantado pela EBSERH em vários hospitais de diferentes regiões do país, o processo de 'receletização' dos trabalhadores nos hospitais estudados é claramente evidenciado. (Amorim, 2017; Fernandes, 2017; Sena, 2017; Zigato, 2015).

Antes, ainda em 2012, a FASUBRA já alertava para esse processo em Carta Aberta já citada, que resultou de um evento em que os trabalhadores debateram os aspectos políticos e jurídicos envolvidos na criação da EBSERH.

> Outro aspecto grave é a precarização das relações de trabalho dentro do ambiente hospitalar. Onde a contratação de profissionais para os HU´s não se dará mais pelo Regime Jurídico Único (RJU). Os contratos de trabalho serão celetistas sem estabilidade onde a rotatividade de profissionais além de não garantir a formação adequada dará um caráter descartável ao

> trabalhador e será prejudicial ao bom desenvolvimento dos serviços de educação e saúde (FASUBRA, 2012, p. 2)

No HUPAA, a saída dos funcionários, o volume de empregados que ingressaram, o contraditório aumento do número de terceirizados, e ainda o remanejamento das vagas por aposentadoria dos servidores, que, em vez de serem disponibilizadas para a universidade, passaram para o quadro de vagas da EBSERH, forçosamente evidenciam a regulamentação do processo de 'receletização' dos trabalhadores no hospital, se não como "um caminho natural" ao menos como uma evidência empírica.

Se a exigência imposta pelos órgãos de controle e fiscalização, quanto às formas irregulares de contratação de pessoal nos HUs era de que estas fossem legalizadas (Tribunal de Contas da União [TCU], 2006); a 'receletização' dos trabalhadores foi a solução encontrada. Por isso cresceram no HUPAA, empregados e terceirizados. Apesar de diferentemente vinculados, todos os trabalhadores, como enfatiza um gestor, passaram à condição de legalmente contratados. *"Não tem ninguém irregular aqui, não tem nada ilegal"* (Diário de campo, 2016).

No Acórdão n. 1.520 de 2006 o Tribunal de Contas da União (TCU), entre outras determinações, decidiu: "prorrogar, até 31/12/2010, os prazos fixados por deliberações anteriores deste Tribunal que tenham determinado a órgãos e entidades da Administração Direta, autárquica e fundacional a substituição de terceirizados por servidores concursados". (TCU, 2006). Deve-se notar que a determinação não especifica o regime de contratação dos novos trabalhadores, que em substituição aos considerados irregularmente vinculados aos serviços públicos federais (no caso dos HUs, os funcionários contratados pelas fundações universitárias) teriam sua situação contratual legalizada através do procedimento de ingresso: o concurso público. Some-se a isso, a já referida Lei Complementar n. 101 (2000), que vem ao encontro da legalização exigida pelo TCU, já que, praticamente, libera a contratação de pessoal, sem que esta possa ser apontada como irregular, uma vez que os trabalhadores terceirizados (contratados por uma empresa terceira) não são considerados como trabalhadores do serviço público, sendo, aliás, como já se descreveu no capítulo anterior, 'invisibilizados'.

Com esse cenário, não é surpresa o processo de 'receletização' dos trabalhadores do serviço público de maneira geral e nos hospitais universitários mais detidamente, como

estamos tratando. No HUPAA, como visto na Figura 20, o processo de legalização dos trabalhadores corresponde ao processo de 'receletização' destes.

Em estudo de 2017, acerca da gestão da EBSERH no Hospital Universitário Júlio Müller da Universidade Federal do Mato Grosso, Sena aponta:

> Após intervenção do TCU não foram mais realizadas contratações de trabalhadores através das fundações de apoio. No entanto, ainda existe uma variedade de vínculos e regimes de contratação dentro do HUJM, que desenvolvem as mesmas funções, e lotados no mesmo setor. As terceirizações também ainda estão presentes, com contratações de empresas nas áreas de apoio administrativo, vigilância patrimonial, transportes, limpeza e fornecimento de refeições, entre outras (Sena, 2017, p. 96)

Em meio às evidencias que se indiciam, o que caminharia para o alcance de algumas compreensões, outras estratégias são utilizadas com vistas a manter a funcionalidade da babel. Nesse sentido, o hibridismo de relações que se forma com a diversidade de vínculos também é alimentado pelo emaranhado de informações produzidas que, entremeadas e perversamente utilizadas terminam por confundir ainda mais aqueles que, já fragilizados diante das incertezas quanto ao futuro no emprego, lançam mão de qualquer recurso disponível. A manipulação da informação através de meias palavras ou promessas vagas e sem base de sustentação real, fomenta a ilusão como um sopro derradeiro de esperança, gerando expectativas irrealizáveis. A esse respeito um servidor comenta:

> *Então, essa falta de clareza... Hoje mesmo eu recebi uma ligação. A pessoa perguntando por uma possibilidade que foi aventada dela ter... Ela está num regime de terceirização e tá na perspectiva de mudança porque com o concurso da EBSERH e com a terceirização que foi feita, a função dela seria, teoricamente, suprimida; mas foi dada uma outra opção de uma possibilidade. E, aí eu acho isso até um pouco cruel com as pessoas. Entendeu? Se não tem condição. Então, assim, o que eu vejo hoje no HU é isso. Não sei assim, vamos colocar isso na conta da boa vontade, vamos dizer que isso seja porque as pessoas não querem o mal das outras pessoas. Aí acabam criando essas soluções que não podem se concretizar.* (Servidor Breno, 2016)

A 'gestão por fragmentação' se materializa assim com práticas de 'manipulação de pessoas', restituindo o poder de definir quem fica e quem sai do serviço público a alguns poucos. Entre os mandos e desmandos dos que ocupam posições em instâncias decisórias, o trabalhador do serviço público padece.

Mercantilizados pela lógica gerencial adotada como reformadora e garantidora de maior eficiência, os serviços públicos brasileiros, mesmo os que, como o HUPAA, disponibilizam serviços essencialmente sociais, transmutam-se em empresas e como empresas, mais cedo ou mais tarde, devem mirar o lucro e servir a esse propósito acima de qualquer outro. Nessa direção não há espaço para valores humanistas, pois como afirma István Mészáros (2006), "O Capital é absolutamente incapaz de respeitar os seres humanos" (p. 43).

Como cumprir a missão de: "Proporcionar formação profissional prática, produzir conhecimento e prestar assistência em saúde à comunidade com ênfase em excelência, humanização e compromisso social" (HUPAA, 2016) sem respeito aos humanos que trabalham, é questão de difícil resposta.

***"Tá na lista?" / "um hiato"* (ou sobre a precarização em ato)**

A demissão de todo o contingente de funcionários operou uma diminuição na babel, ao menos quanto às 'diferenças de partida'. No entanto, outras cisões se estabeleceram de modo que o estado de confusão encontrou outros caminhos para se manter. Ademais, com a saída desse contingente de trabalhadores, alguns serviços ficaram de tal forma desfalcados, como o setor de Faturamento, por exemplo, cuja atividade não se aprende em outro contexto que não o do próprio trabalho; que o hospital se viu em situação difícil, obrigando-se a encontrar uma solução imediata para o problema.

A solução encontrada para este e outros problemas gerados pela demissão dos funcionários, ilustra mais uma vez como a vulnerabilidade dos trabalhadores conta a favor da gestão, no que chamei anteriormente prática de 'manipulação de pessoas'.

Paralelamente ao processo de demissão dos funcionários, o HUPAA preparava mais um contrato com uma empresa terceira com vistas a suprir a contraditória carência de pessoal de apoio administrativo que se instalaria. Digo contraditória, posto que com o ingresso dos empregados e os modernos processos de gestão implementados pela EBSERH, não só o HUPAA, mas todos os HUs deveriam ter seus problemas de gestão resolvidos, inclusive os relativos à "recuperação do quadro de recursos humanos" (EBSERH, 2018c).

Nesse contexto, frente à eminência do desemprego, muitos funcionários, ao tomarem conhecimento desse novo contrato de terceirização, passaram a pedir aos gestores que lhes assegurasse uma vaga, ainda que em condições mais precárias, de emprego. Nesse ínterim, passou a circular a informação de que havia uma lista com os nomes daqueles que seriam contratados, de modo que ter o nome na lista passou a ser visto como um privilégio, espécie de bilhete premiado.

Chamo atenção para o fato de que a mudança de vínculo de funcionário para terceirizado implica, por um lado, perdas substanciais (salários e direitos), mas por outro, a despeito da precarização que a mudança de um vínculo a outro carrega; enquanto terceirizados, os trabalhadores não são tomados como irregulares, no sentido já exposto acima pelo TCU.

Ter ou não o nome na lista passou a ser questão de sobrevivência imediata. Daí a todo instante, nos corredores, nos setores de trabalho, no atendimento da DivGP, por telefone, por e-mail, muita gente querendo saber se o nome estava na *'lista'*, ou ainda, como agir, com quem falar, a quem suplicar para ter o nome inserido na lista. Instaurou-se então um movimento que assumiu características daquilo que Certeau (2013) denomina tática.

> A tática não tem por lugar senão o do outro. E por isso deve jogar com o terreno que lhe é imposto tal como o organiza a lei de uma força estranha.... Ela opera golpe por golpe, lance por lance. Aproveita as "ocasiões" e delas depende, sem base para estocar benefícios, aumentar a propriedade e prever saídas. O que ela ganha não se conserva. Este não lugar lhe permite sem dúvida mobilidade, mas numa docilidade aos azares do tempo, para captar no voo as possibilidades oferecidas por um instante.... Em suma, a tática é a arte do fraco (Certeau, 2013, pp. 94-95)

Eram dias tensos, trabalhadores nas várias modalidades de vínculo encontravam-se ansiosos, irritados, outros tantos acabrunhados, comedidos, cabisbaixos. A situação de transição em si, os rumores, as incertezas, as perdas todas, tudo isso tornava árido o cotidiano de trabalho.

Se a informação da existência da 'lista' e depois o desejo de ter o nome nela presente, ensejaram inquietação e angústia entre os funcionários, talvez por esse estado das coisas, alguns deles passaram a 'brincar' com a situação, maneira de trotar a realidade a partir do humor, um modo de enfrentamento possível.

Assim, redefiniram a questão emblemática, subvertendo seu caráter dramático e utilizando-a como uma saudação espirituosa. Ao invés de bom dia ou boa tarde, por exemplo,

quando dois funcionários se encontravam saudavam-se com expressões como: *"E aí, tá na lista?", "Cadê a lista?" "Olha a lista!", "Ei, cadê, tá na lista?"*. Por alguns dias durante dezembro de 2015, passou a ser frequente ouvir trabalhadores, normalmente os mais jovens, se perguntarem entre si: *"Tá na lista?".* A pergunta era acompanhada da risada dos interlocutores, tentativa, interpretei, de amenizar as tensões vividas e tornar o cotidiano de trabalho suportável.

Abdallah Nouroudine (2002, p. 18) discutindo a complexidade da relação trabalho e linguagem, refere a sistematização feita por Grant Johnson e Caplan (1979) apresentada por Michèle Lacoste (1995) em que se abordam três modalidades dessa relação, a saber: "linguagem como trabalho", "linguagem no trabalho" e, finalmente, 'linguagem sobre os trabalho".

Na primeira, a linguagem constitui-se como "parte legitimada da atividade", são os processos de comunicação que concorrem para a execução do trabalho.

A segunda modalidade, "a linguagem no trabalho", diz respeito aos processos de interação no trabalho que não necessariamente correspondem às trocas de ordem técnica dirigidas para a execução da atividade, mas que também concorrem para assegurar a realização desta última. Como referem Faïta & Donato (1997, citado por Nouroudine, 2002)

> [os intercâmbios] são de natureza variável, entre os dois pólos constituídos, de um lado, pelo fugaz, o informal, e, de outro, pelo estruturado, o normalizado, sem prejuízo dos momentos de coexistência: as cooperações acionadas para resolver coletivamente os problemas do trabalho, para elaborar análises e opiniões, podem assim se adaptar a momentos fortuitos de interação, em que os atos discursivos se apresentam como algo diferente do que eles são: brincadeiras, falatórios, etc., recobrindo, na verdade, formas fluidas de gestão da atividade coletiva: conservação, do estado de vigília, gestão do tempo que transcorre, supressão do caráter dramático etc. A situação de trabalho, é, portanto, a instância na qual as relações constitutivas se deixam melhor apreender (p. 155)

A terceira modalidade é a "linguagem sobre o trabalho" e compreende a produção de um saber acerca do trabalho e a expressão deste, notadamente quando se intenta transmitir o que se sabe do próprio trabalho.

É, portanto na segunda modalidade referida, "linguagem no trabalho' que reconheço, a partir de Nouroudine (2002), o uso do humor nas comunicações informais estabelecidas no cotidiano pelos funcionários, como recurso para se enfrentar o caráter inóspito daqueles dias

de trabalho que antecediam a demissão. Nouroudine (2002) atribui ainda a essa modalidade de linguagem, importância tão significativa para a compreensão do trabalho quanto àquela modalidade que constitui a atividade em si - "linguagem como trabalho".

Embora, neste estudo, como já referido, não se tenha o propósito de compreender uma atividade específica de trabalho, mas sim compreender as vivências dos trabalhadores no cotidiano marcado pela adoção de diferentes vínculos empregatícios, não se pode deixar de considerar que tais vivências interferem no desenvolvimento de algumas atividades.

Entre ser um nome dentro ou fora da lista, coisa aproveitável ou descartável, a depender do julgo de alguns outros com quem muitos nunca tiveram contato, os funcionários encontraram na sátira da situação um caminho para lidar com a aspereza das relações cotidianas em que, escancaradamente, estavam sendo reificados. Subjugados, mas não vencidos, porque, pareciam dizer através do humor - essa característica da inteligência criativa humana - ainda estavam ali.

A lista em si, ainda não havia sido exposta, mas o que ela representava sim, e era bem concreto. Atravessando essas situações descritas, com o avançar do tempo, o processo de contratação da empresa terceira foi se consolidando de modo que outros contornos do processo de precarização, que a passagem do vínculo de funcionário para o de terceirizado materializava, foram se evidenciando.

A vulnerabilidade decorrente da fragilização política desdobra-se em outras fragilidades, afetando a autoestima, o orgulho e a coragem dos trabalhadores. Acuados, eles se submentiam a situações vexatórias cuja proposição desconsidera suas histórias enquanto trabalhadores e também o contexto em que se trabalha, o de um hospital universitário federal.

Segue trecho do diário de campo:

> *Dois gestores adentram a DivGP junto com um grupo de funcionários recém demitidos para tratarem do processo de alocação de pessoal no contrato que está sendo firmado entre o HUPAA e uma empresa terceirizada. Um deles trouxe uma lista com os nomes de ex-funcionários que aceitaram a proposta de serem readmitidos em outro vínculo, agora na condição de terceirizados, mesmo com salários reduzidos. Trabalharão o mês de janeiro sem salário, pois só serão admitidos pela empresa terceira a partir de fevereiro. Durante a reunião este mesmo gestor que trouxe a lista elogiou com entusiasmo o trabalho dos ex-funcionários*

> *presentes: "vocês são a nata...", "são vocês quem mantêm o hospital funcionando". O período que trabalharão sem contrato, portanto sem salário, foi denominado de "hiato"* (Diário de campo, 2015)

Alguns dos ex-funcionários teriam seus salários reduzidos de R$5.000,00 para R$1.500,00 (Diário de campo, 2016).

É significativo uso das expressões elogiosas e enfáticas *"vocês são a nata...", "são vocês quem mantêm o hospital funcionando"*, seguidas do eufemismo *"hiato"*. Entre a submissão e o desemprego, estes ex-funcionários, não sem clareza, optaram pelo primeiro caminho, cientes que de estavam descendo mais um degrau na hierarquia dos vínculos, agora instalados na base da pirâmide, com menos direitos, maiores cargas horárias, menores salários e tendo ainda que, compulsoriamente ou 'motivadamente', doarem um mês de trabalho para serem revinculados ao hospital.

Logo em seguida à cena descrita acima, o grupo se retirou, permanecendo na DivGP apenas duas das ex-funcionárias que o integravam. Enquanto preenchiam um formulário, uma perguntou a outra como ficaria durante o *"hiato"*, a *"questão do vale transporte"*. Ao que a outra tristemente respondeu: *"ainda bem que temos o seguro-desemprego"*. Timidamente, com a voz baixa, comedida, como se estivesse cometendo uma grande ousadia, a primeira resolve perguntar à trabalhadora da DivGP que as atendia sobre a tal *"questão do vale transporte"*. Sem resposta, a referida trabalhadora informou que não saberia dizer, mas que iria averiguar (Diário de Campo, 2015).

Às condições objetivas de precarização do trabalho, acrescenta-se o que Linhart (2014) denomina "precariedade subjetiva", que, entre outras características, define como "o sentimento de isolamento e abandono.... também a perda da autoestima" (p.46). As vivências que ensejam sofrimento no trabalho serão aprofundadas no próximo capítulo.

Gonçalves-Filho (2007) ajuda a compreender as 'práticas de manipulação de pessoas' quando diz que: "A dominação compõe o ambiente em que a altura humana perde balanceamento. E entra em depreciação ou exaltação. Os dominados abaixo, envergonhados e subordinados; os dominadores acima, sobranceiros e comandantes". E acrescenta: "Dominação é fenômeno político por excelência" (p.16).

Trabalhar durante um mês sem salário foi a condição imposta aos trabalhadores que *"são a nata"*, e que *"mantêm o hospital funcionando"*. Nesse grupo havia trabalhadores com

vinte ou mais anos de trabalho no HUPAA, portanto, não é difícil compreender porque se submeteram ao *"hiato"* e, posteriormente, à condição de terceirizados.

Em janeiro de 2016 já durante o *"hiato"* uma dessas trabalhadoras assim me fala:

> *Para mim tá sendo um momento muito difícil de transição pelo preparo da empresa que ela não tem, entendeu? E outra coisa, outra coisa que, pelo meu profissional, pela minha trajetória, assim, eu sinto muito por mim porque... Pelo financeiro mesmo. Pelo financeiro de tentar buscar fora o que eu deveria ter feito um sacrifício, não é? Para não estar hoje passando por essa situação. Ter estudado mais, entendeu? Ter dado mais um tempo. Mas como a gente tem um lado mãe, profissional, mas mãe, financeiro, entendeu? A gente pensa que vai fazer aquilo pelos filhos, pela criação deles, mas eu sinto por mim essa mudança. É isso. Eu me sinto humilhada. Totalmente humilhada! Da parte do hospital. Do não reconhecimento. Da parte dessa empresa, entendeu? Muito humilhada!* (Terceirizada [Ex-funcionária] Ana , 2016).

É esse um tipo de vivência que se produz com a multiplicidade de vínculos no serviço público. Precarizado o trabalho, em suas várias dimensões (Franco, Druck & Seligmann-Silva, 2010), consequentemente precariza-se também os resultados do trabalho. Assim, acrescido de outros aspectos, os serviços públicos vão também, forçosamente, se tornando precários, não pela sua natureza em si, ou pelos trabalhadores que neles labutam, mas pelas condições que a eles são impostas. A quem interessa precarizar a tudo que é de todos é questão complexa, que esse estudo não se propõe responder. No entanto, defendo aqui a importância de se ler o que acontece no trabalho por dentro, com lentes que ampliem e reduzam o foco, para que se alcance uma visão pontual e também periférica de modo a, se não desvendar e transformar, ao menos indiciar e inscrever, por isso a leitura do cotidiano a partir do manejo teórico-metodológico construído pela Psicologia social do trabalho (Sato, 2017).

A partir dessa leitura, que é também uma busca, acede-se a dimensões de difícil trato, ou que exigem bons instantes de agonia para serem enfrentadas. A seguir são trazidas algumas questões que direta ou indiretamente tratam dessas dimensões do trabalho no serviço público em que convivem trabalhadores em diferentes modalidades de vínculo.

6.2 A gerência da empresa: consolidação e avaliação

Quando da realização dos procedimentos de produção de informações para fins da pesquisa, já dentro do arcabouço do projeto formal de investigação científica, o HUPAA já havia se transformado em filial da EBSERH há aproximadamente dois anos. A chegada dos empregados, que, como já referido, fez notar de forma contundente a presença da empresa no hospital, já passara de um ano. Transcorrido esse tempo e consolidadas as práticas de gestão instituídas pela empresa, entender o que efetivamente mudou, quais os resultados das transformações pelas quais o hospital passou e como as alterações propostas se expressam em práticas cotidianas, tornaram-se então relevante.

Compreender e descrever as vivências dos trabalhadores na esfera do cotidiano conforma o eixo a partir do qual esse estudo se estrutura. De modo que se acercar de informações que possam contribuir nessa busca que caracteriza o processo de investigação é condição assumida e enfrentada, mesmo quando os contornos da descrição parecem distanciar-se das fronteiras estabelecidas pelo projeto com seus tópicos formais.

Para além do período de transição, tornou-se premente entender as vivências dos trabalhadores do HUPAA, sob o comando da empresa, seja mantendo-se, transformando-se ou repetindo-se, algumas práticas atravessam a mudança pela qual o hospital passou e são elas que conformam a dinâmica que constitui a vida cotidiana. As seções seguintes foram propostas com a intenção de evidenciar essas práticas articulando-as com o processo sócio-histórico mais amplo.

“cultura da preguiça”

A expressão *“cultura da preguiça”* foi utilizada por uma funcionária para designar uma espécie de conduta coletiva que, segundo ela, caracterizaria a postura de alguns trabalhadores. Ela encima essa seção por sintetizar e também polemizar, e nesse sentido chamar atenção, para o que vários entrevistados, utilizando expressões distintas, tentavam definir como um comportamento partilhado, mas não generalizado, que seria assumido pelos trabalhadores quando do ingresso ou a partir da convivência com os já ‘aculturados’ servidores públicos. Uma espécie de vício no trabalho em que o descompromisso com as obrigações, a indisposição para a execução das atividades e a tendência em utilizar o direito à

relativa estabilidade convertendo-o em uma quase imunidade frente às arbitrariedades cometidas, seriam tomados como uma cultura arraigada e permissiva.

> *E como no serviço público o pessoal já tem essa visão de preguiça, de dizer que o servidor público não trabalha, não faz nada, entendeu? Assim, tem sim. Tem aqueles profissionais que gostam de se aproveitar dessa coisa que é antiga já. Desse, não sei, no momento, dizer a palavra exata para essa cultura da preguiça.* (Terceirizada Ana, 2016)

> *Aí, a gente pega o quadro passado, não é? Dos funcionários e dos servidores. Existia, também, essa questão de que a carga horária dos servidores era menor, que o trabalho dos servidores era mais tranquilo, porque não tinha tanta gente em cima, não é? E que se ficasse em cima, mesmo assim não dava em nada. Enquanto que os funcionários tinham que cumprir carga horária, tinham que trabalhar, era quem dava resultado em relação às atividades.* (Empregada Letícia, 2016)

É bem verdade que ao longo dos anos verdadeiras campanhas são recorrentemente levantadas contra o trabalhador dos serviços públicos, sempre com a intenção de por em dúvida a qualidade do trabalho e a função destes. Trata-se de investidas articuladas por forças políticas que intentam diminuir os serviços prestados pelo Estado, alegando que eles seriam mais bem desempenhados pelo mercado - tentativa de reduzir a importância de serviços como saúde e educação, apenas à esfera da lucratividade, pois só assim se tornam interessantes ao mercado (Pires, 1998).

Por outro lado, não é menos verdade que sim, existem trabalhadores no serviço público que não só assumem enquanto modo de ser no trabalho, a *"cultura da preguiça"*, como também assumem e difundem entre os seus, os traços dessa cultura. Enfim, há trabalhadores no serviço público que de fato são responsáveis por essa deturpação na qual o emprego público é usado como fonte de vantagem individual de modo a dele sempre se tirar proveito. É verdade que nem todos são comprometidos, nem todos são coerentes com a responsabilidade que assumem, nem todos sequer se identificam com o caráter social do serviço que é público e no qual se vinculam enquanto profissionais.

Lá estão porque a tradição do emprego estável lhes dá não só, de fato, um salário seguro, mas um status social, ainda muito caro, sobretudo no estado de Alagoas onde as

condições de emprego sempre foram escassas para a maior parte da população (Pochmann, 2008).

Ocorre que tais comportamentos abusivos só se dão porque há uma permissividade que é parte e assegura a manutenção dessa ‘cultura’. O jogo do 'rabo preso', o ritual do 'faça o seu que eu faço o meu' e ainda, e sobretudo, as 'castas' privilegiadas que atuam no hospital - sim, porque não se pode pensar que todos os trabalhadores do HUPAA têm essa prerrogativa, é preciso saber sempre ‘com quem se está falando’ em assuntos de privilégio - constituem manifestações que tornam explícito o que foi denominado de *"cultura da preguiça”,* que também poderia ser chamado de cultura da corrupção, do descompromisso e da impunidade - herança histórica do processo de formação social brasileira (Holanda, 1995; Prado Jr., 2011; Ribeiro, 1995) e reforçada com as peculiaridades da formação social alagoana cuja gênese encontra lugar, no dizer de Guerra (2015), em um “modo de vida baseado no clientelismo e no autoritarismo dos detentores do poder”(p. 149)**.**

Em um estado que apresenta historicamente os índices mais baixos de emprego formal do país (Pochmann, 2008), ser um servidor público federal significa ocupar uma posição muito elevada em relação ao restante da população trabalhadora local. Não que isso autorize ou justifique o desleixo denunciado com a *“cultura da preguiça”,* mas pode ajudar a entender porque assim atuam esses trabalhadores.

> *A gente sabe que o servidor tem muitos vícios, muitas coisas que... Realmente tem gente que não trabalha, tem gente que só vem aqui uma vez na semana.* (Servidora Carmem, 2016).

> *O grande problema do Hospital Universitário é que os servidores, ao longo destes 30 anos, não têm uma prestação de carga horária precisa porque nós aqui, só nós, não cumprimos uma lei governamental de assinatura de ponto eletrônico o que deixa um pouco fragilizado esse cumprimento de carga horária.* (Servidor Rubens, 2016).

> *Os servidores, se a carga horária dele for de quarenta horas, se ele pegasse de oito as quatro, ele chegaria às nove e sairia às treze horas, não é? Então essa permissividade, essa maleabilidade é muito maior.* (Empregada Mirela, 2016).

> *E o servidor não bate ponto e a gente sabe quem está nas clínicas, quem está no serviço, a gente sabe que eles não cumprem. Porque se o horário deles é pra chegar sete horas da manhã, para sair de uma, eles chegam de oito, oito e meia, de nove e*

saem de meio dia. Aí faltam, não colocam atestado. Chega muito atrasado, também, e não justificam. E assim vai. (Empregada, Laura, 2016).

Nos trechos descritos, o descumprimento da carga horária de trabalho é reiteradamente trazido pelos entrevistados, pois não é incomum alguns profissionais flexibilizarem ou mesmo ajustarem de acordo com a necessidade pessoal o seu horário de trabalho.

Quanto aos horários de entrada e saída, ou seja, o cumprimento da jornada diária de trabalho, o fato de o registro destes ser feito manualmente, possibilita aos servidores de diferentes categorias profissionais uma flexibilização nos horários de trabalho, o que, de maneira geral, não constituiria um problema em si, não fosse pelo fato de que, comumente, nessa flexibilização são sempre subtraídas algumas horas e não apenas flexibilizado o horário.

Uma das entrevistadas assim descreve: *"por exemplo, eu dependo do laboratório para... Eu chego de oito horas naquele laboratório, não tem ninguém que seja servidor. Só tem empregado"* (Empregada Lívia, 2016). O laboratório ao qual a entrevistada se refere inicia as atividades às 7h.

Já outra entrevistada explica que há uma *"má reputação"* dos servidores e que esta se dá devido a problemas concretos enfrentados cotidianamente:

> *Por conta dos erros que vinham acontecendo ao longo de tantos anos. Aqui mesmo. Os maus exemplos que a gente ainda tem, infelizmente, entre os servidores. Nesse sentido de cumprir a carga horária, de cumprir o seu horário, entendeu? E até hoje é assim, é insistindo, é conversando, é chamando para conversar. "Olha, você tem horário para chegar. Você tem horário para sair." Entendeu? Então não é fácil. Porque enquanto os servidores não têm penalidades que os demais vínculos têm e que ao longo dos anos nunca teve. Realmente, nunca houve punição*. (Servidora Ema, 2016)

Os relatos descritos permitem compreender que não se trata apenas de flexibilização dos horários, e sim de uma tentativa constante de organização do horário de trabalho sempre em consonância com a necessidade individual em detrimento da necessidade do público que acessa o serviço. Caberia então questionar sobre como se monitora esses horários e, ainda, a quem caberia exigir uma maior regularidade nessa dinâmica de flexibilidade dos horários de modo que não se comprometesse o andamento do serviço. Decerto, há servidores em posições de chefia a quem cumpre responder por esse tipo de problema, zelando pelo bom andamento

das atividades, no entanto, alguns deles, por também usufruírem dessa dinâmica, não têm condições de acompanhar com maior rigor, a não ser quando o problema assume a proporção de uma queixa que ultrapassa os limites de sua competência. Ademais, como o instrumento de controle é a anacrônica 'folha de ponto', o que efetivamente se anota é o horário exigido e quase nunca o cumprido.

Outra situação mais aguda, por assim dizer, refere-se à distribuição da carga horária semanal de trabalho. Nesse processo, as perdas para o serviço são bem mais agravantes do que as descritas acima pelos trabalhadores com a flexibilização dos horários no cumprimento da jornada diária de trabalho. É que alguns servidores aglutinam a carga horária de 20 ou 30 horas semanais em apenas um dia da semana, e não raras vezes, nesse dia comparecerem ao HUPAA apenas em um turno (manhã ou tarde) (Diário de campo, 2013, 2014). Diferentemente da primeira situação, aqui não é qualquer servidor que consegue usufruir dessa forma de distribuição da carga horária. Aliás, nessa condição já nem se pode falar em apenas servidor, posto que tal prerrogativa no cotidiano não encontra explicação somente a partir da diferenciação entre as modalidades de vínculo, por isso exigindo outra via de compreensão.

Se, em um primeiro momento a *"cultura da preguiça"* fora atribuída apenas aos servidores, tendo em vista que pelo fato de gozarem de relativa estabilidade de emprego, não lhes seriam impostas tantas exigências, ficando estes, informalmente (por isso a expressão 'cultura'), autorizados a uma flexibilização das regras contratuais do trabalho (facilitada pelo mecanismo de controle do cumprimento da carga horária) posteriormente, com o avançar do processo de pesquisa, outros contornos foram se evidenciando e atravessando, por assim dizer, essa primeira compreensão unilateral trazida. O desenrolar das entrevistas, a retomada dos registros retrospectivos e dos que foram produzidos a partir das observações, assim como alguns documentos acessados, possibilitaram compreender que tal comportamento ou condição não era privilégio apenas dos servidores, e mais que isso, que era possível compreender a *"cultura da preguiça"* apenas pela perspectiva das diferenças de vínculo, posto que outros atravessamentos se apresentavam para explicar quem pode e quem não pode adotar tal postura.

Seguem trechos do diário de campo que ilustra uma situação que, embora esdrúxula, é parte do cotidiano no HUPAA já na condição de filial da EBSERH.

É curioso e até engraçado observar os trabalhadores que registram a frequência através da leitura biométrica no 'ponto eletrônico'. Alguns médicos chegam cedo e assim que fazem o registro no ponto eletrônico olham desconfiados para os lados e em seguida tomam o celular como se estivessem falando com alguém. Em seguida dirigem-se vagarosamente para a entrada do hospital. Sempre olhando de soslaio para os lados e para trás, com cautela, saem do hospital e seguem de volta para o estacionamento. Entram em seus carros, agora já não olham para trás, e seguem para fora do hospital. Essa prática já era realizada por médicos funcionários, assim como por médicos servidores que cumpriam plantões de APH [plantões com pagamento extra] situação em que se exigia dos servidores o registro da frequência no ponto eletrônico. Pelo que observo nada mudou quanto a essa prática fraudulenta. (Diário de campo, 2015)

Chego cedo, por volta das 6h, com o intuito de observar se o hábito comum de alguns trabalhadores, sobretudo médicos, de registrar a digital no ponto eletrônico biométrico e sair do hospital, ainda permanecia, após a saída dos funcionários. Ao chegar, me acomodei nas cadeiras que existem no saguão e que ficam próximas ao local onde estão instalados os relógios de ponto. Não só verifiquei a permanência do hábito referido, como me surpreendi com o volume e a adoção do mesmo hábito pelos médicos empregados da EBSERH. (Diário de Campo, 2016)

Nesses registros evidenciam-se os atravessamentos acima referidos, posto que essa situação era praticada por trabalhadores de diferentes modalidades de vínculo, não podendo portanto, ser entendida como um privilégio dos servidores.

No entanto, trata-se de uma prática restrita apenas aos trabalhadores de uma determinada categoria profissional (a categoria médica), justamente aquela que no dizer de Mehry (1999), subjuga as demais categorias profissionais da saúde. Por que tais práticas são sabidas e não coagidas é questão relacionada aos jogos e rituais, referidos alguns parágrafos acima, próprios da *"cultura da preguiça"*. Esse mesmo autor relaciona a autonomia que caracteriza a atuação dos profissionais médicos e lhes confere uma dominância na divisão do trabalho em saúde com a estrutura de classes de sociedades capitalistas como a nossa. Nessa via de análise essa categoria profissional teria sua autonomia assegurada pela proteção do Estado e apoiada pelas elites (Mehry, Campos & Queiroz, 1989). O poder de atuar conforme a própria conveniência no serviço público, seria então mais uma expressão do domínio de uns

poucos sobre o todo da população trabalhadora dos serviços públicos e, por conseguinte, da população usuária de forma geral.

Para garantir a manutenção de alguns privilégios, novos dispositivos são utilizados com o objetivo de resguardar aos que a eles acedem certa segurança institucional, para que possam usufruí-los com tranquilidade. É esse o tema da próxima seção.

O verniz da regulamentação

As práticas já apresentadas enquanto manifestações do desleixo de alguns trabalhadores do HUPAA permitem antever seu caráter claramente arbitrário, expondo-os facilmente a constrangimentos frente aos indícios que produzem. Talvez por isso, outras práticas, mais sofisticadas, posto que legalmente amparadas, vêm sendo desenvolvidas, conformando uma atualização das práticas que asseguram a manutenção da *"cultura da preguiça"*.

Os trechos seguintes do diário de campo apresentam situações que ilustram como as práticas que caracterizam a *"cultura da preguiça"* se sofisticam ao serem revestidas pelo 'verniz' da regulamentação.

> *O chefe de um serviço de atendimento clínico ambulatorial questiona indignado a solicitação feita pela maioria dos médicos de sua equipe, todos empregados, para aderirem ao sistema de plantão de sobreaviso recém-regulamentado pela empresa através da Norma Operacional nº 7 que em seu Art. 2º, assim define: "Plantão de sobreaviso é aquele em que o empregado titular do cargo de efetivo estiver além da sua jornada semanal de trabalho, fora das unidades de exercício e prontos para o atendimento as necessidades essenciais de serviço". A adesão a esse sistema implica receber um valor extra também previsto na NO citada e deve ter sua necessidade justificada pela chefia.*
>
> *O chefe do serviço informou irritado, expressando sua indignação em voz alta: "Eu nunca vi isso em nenhum lugar. Não existe sobreaviso para [...] clínica!" Exclamou ainda exaltado: "Isso é um absurdo, eu não posso e não vou concordar com isso!". E continua reclamando da postura dos seus superiores hierárquicos que, segundo ele, autorizam verbalmente todas as solicitações e colocam as chefias dos setores em*

posição de constrangimento, pois têm que oficialmente negar as solicitações. (Diário de campo, 2015)

Profissionais médicos vêm à DivGP buscando orientação sobre como preencher formulários justificando a necessidade de distribuírem suas cargas-horárias em plantões de 12 horas. Mesmo atuando em serviços que não apresentam necessidade compatível com essa modalidade de plantão, eles querem utilizar dessa prerrogativa, pois assim não precisam estar no HU diariamente. (Diário de campo, 2016)

As formas encontradas por esses trabalhadores para legitimarem suas necessidades individuais em detrimento do interesse público encontra amparo nas respostas gerenciais emitidas pela empresa. Para atender a demanda de alguns empregados, a EBSERH acena com dispositivos feitos 'sob medida', como se pode verificar nas situações acima descritas e na análise de alguns documentos.

A Norma Operacional n. 05, de 24 de junho de 2015, por exemplo, implanta "nas filiais da EBSERH**,** para os profissionais de assistência direta ao paciente, o sistema de plantões em regime de sobreaviso imprescindíveis ao bom e pleno atendimento hospitalar" (EBSERH, 2015c). Até aqui tudo perfeitamente coerente. No mesmo ano, porém, em 15 de dezembro, esta norma é revogada pela Norma Operacional n. 07, que agora implanta "na sede e nas filiais da EBSERH, o sistema de plantões em regime de sobreaviso imprescindíveis ao bom e pleno atendimento dos serviços" (EBSERH, 2015d). Além da ampliação para todos os serviços indiscriminadamente, ou seja, independentemente da natureza da atividade, seja assistencial ou administrativa, a empresa autoriza as filiais a instituírem regulamentação própria, "especificando as áreas assistenciais e administrativas do HUF que poderão adotar escalas de sobreaviso" (EBSERH, 2015d).

Com essa abertura, todos os profissionais passaram a poder requerer a adesão a esse sistema, e, seguindo a tradição dos acordos políticos internos, muitos tiveram suas solicitações justificadas, mesmo quando a probabilidade de serem chamados para uma situação de urgência fosse pouco provável, como no caso do atendimento ambulatorial citado no primeiro trecho do diário de campo descrito. A indignação expressa pelo chefe desse serviço assevera como no HUPAA, a *"cultura da preguiça"* se perpetuou sob os desígnios da empresa.

Quanto aos requerimentos para a distribuição da carga horária em plantões de 12 horas, duas questões devem ser consideradas. A primeira diz respeito à possibilidade de concentrar a carga horária em dois ou três dias na semana, o que a depender da especificidade do serviço, não constituiria problema algum, apenas uma organização de escala evitando-se a fragmentação dos horários. No entanto, a situação se torna sim problemática quando, como no caso do HUPAA, se tem um serviço de ambulatório de especialidades que funciona das 7h às 17h, com atendimentos agendados antecipadamente, e alguns profissionais cujas atividades são desenvolvidas nesse serviço, requerem e são autorizados a cumprirem essa modalidade de plantão, ou seja têm seus horários ajustados de forma incompatível com o horário do serviço. A segunda questão diz respeito à facilidade que o plantão de 12 horas possibilita para burlar o controle da frequência, mesmo com o sistema de registro biométrico. É que, o registro de entrada e saída com um intervalo de 12 horas e em horários de menor fluxo de trabalhadores, permite que se possa vir ao HUPAA, efetuar o registro e ir para outro lugar durante todo o dia, necessitando retornar apenas para o registro oficial da saída, cena que eu mesmo presenciei durante o período de observação para fins da pesquisa, como descrito nos trechos do diário de campo citados na seção anterior e também referida em algumas entrevistas:

> *Não que o registro do ponto eletrônico signifique trabalho. Quando foram instalados os pontos eletrônicos para servidores, muita gente batia e ia embora. Como alguns empregados da EBSERH batem e vão embora, como eu vejo. Eles descem do carro, batem e vão embora.* (Servidora Ema, 2016)

> *[...] porque eu também vejo a pessoa da EBSERH querendo fazer as mesmas coisas dos servidores. Querendo, não, até fazendo, não é? Não sei até quando, porque uma hora a casa cai, não é? Mas, enfim...* (Empregada Laura, 2016)

Ao contrário do modelo de gestão ancorado na administração burocrática que, segundo Chanlat, (2002), "se apóia sobre o profissionalismo, o saber, a competência, a integridade, a impersonalidade, a independência e certa ética do bem comum e do interesse geral" (p. 3); o modelo de gestão empresarial empresta sua agilidade em fundamentar e assim regulamentar o uso do emprego público como um privilégio particular.

Talvez por isso a burocracia tornou-se tão condenável, pois seus princípios representam verdadeiros entraves para os que querem fazer uso dos serviços públicos em benefício próprio. Assim alardeia-se a necessidade de abandonar esse modelo de gestão e

substituí-lo pelo modelo de gestão empresarial em hospitais e universidades e outras organizações que prestam serviços de forma pública.

Como ressalta mais uma vez Chanlat (2002):

> contrariamente ao que pensam certos críticos desse modelo de organização, a ética do serviço público, que força o funcionário a deixar de lado suas posições pessoais, participa da consolidação das nossas democracias. Ao contrário, a introdução de formas empresariais no sistema público, talvez seja uma ameaça a essa separação das ordens da existência já que doravante todas as esferas serão reguladas pelo mesmo éthos, o dos negócios (Chanlat, 2002, p. 5)

Se a EBSERH foi criada para integrar as ações do Governo Federal no âmbito do programa REHUF, tendo como justificativa atuar no sentido de "modernizar a gestão dos hospitais universitários federais" (EBSERH, 2018d), o que vem aparecendo no HUPAA como moderno em suas práticas gerenciais carrega o ranço do clientelismo, do patrimonialismo e da corrupção - características tão antigas quanto o são as nossas primeiras instituições coloniais. Como aponta Sérgio Buarque de Holanda, em nossas raízes prevaleceram "sentimentos próprios à comunidade doméstica, naturalmente particularista e antipolítica, uma invasão do público pelo privado, do Estado pela família" (Holanda, 1995, p. 82).

Assim, a ideia de gerenciar o público pela lógica do privado produz, no caso em estudo, um duplo. É que nosso público sempre fora atravessado pelo privado e ao impor a adoção da lógica da gerência característica da organização privada ou do modo de gerenciar tipicamente privado, duplica-se o privado no público, potencializando as práticas patrimonialistas e clientelistas em detrimento da dimensão do bem comum do serviço público.

Para citar um exemplo das práticas cotidianas em voga nos modernos processos de gestão da EBSERH, recorro a um episódio que me foi narrado por alguns trabalhadores e que gerou grande repercussão justamente por retratar esse duplo ao qual me refiro. Tal episódio não foi por mim averiguado, portanto, não posso confirmar sua veracidade, mas o trago enquanto exemplo das informações que circulam no cotidiano entre os trabalhadores.

> *A situação inicia-se com o processo de convocação de um aprovado no concurso para uma especialidade médica, cujo critério mínimo para investidura no cargo, previsto no edital, era apresentar o certificado de conclusão de uma residência médica específica. Após a divulgação da convocação no Diário Oficial da União, poucos dias depois, sem motivo explicitado ou justificativa técnica para tal, a*

EBSERH cancelou a convocação, fato inédito no HUPAA até então. Ocorre que, quando se convoca um aprovado e este não se apresenta dentro do prazo previsto, o procedimento é convocar imediatamente o aprovado subsequente na ordem de classificação. Assim, o aprovado subsequente que deveria ter sido então convocado, buscou se inteirar sobre o que havia ocorrido.

Sem muitas dificuldades, descobriu-se o motivo do cancelamento da convocação.[18] *É que o aprovado convocado inicialmente estava em fase de conclusão da residência médica exigida, restando apenas dois meses para que recebesse a certificação necessária. Membro de família tradicional na área médica do estado, de alguma maneira conseguiu que a empresa através de seus 'modernos processos de gestão', cancelasse a convocação, de forma que o tempo necessário para a apresentação da certificação exigida fosse concedido. Antes que se impetrasse ação judicial, o aprovado que requeria sua convocação foi orientado a aguardar sob a garantia de que também seria convocado. O que de fato ocorreu, após o período necessário para a conclusão da formação do primeiro convocado.*

A situação provocou certo alvoroço entre os trabalhadores por tratar-se de prática em nada, sob nenhuma ótica, compatível com a lógica da empresa e sua administração gerencial. (Diário de campo, 2016)

Clientelismo e patrimonialismo não só se mostram presentes, como encontram menores resistências no gerencialismo transplantado para o serviço público. Evidencia-se ainda o porquê do ataque ao modelo burocrático em que o exercício das normas, a burocracia em si, cumpre a função de promover relações equânimes, evitando ou dirimindo o beneficiamento pessoal frente a uma regulamentação comum a todos (Chanlat, 2002). A coisa pública, gerenciada como coisa própria escancara as possibilidades do uso ao sabor da conveniência pessoal. Ademais, o público gerenciado como privado facilita que decisões arbitrárias sejam tomadas, configurando-se assim o duplo referido.

O ineditismo dessa ocorrência descrita acima e o alvoroço por ela causado entre os trabalhadores reafirmam como as rupturas ou perturbações da estabilidade do cotidiano

[18] Afinal, em Alagoas, mais cedo ou mais tarde, tudo se fica sabendo, como bem descreve o escritor Lêdo Ivo em seu "Ninho de cobras". Ivo, L. (2002). *Ninho de cobras*. (4a ed.). Maceió: Edições Catavento.

também o compõem. Afinal, tal ocorrência não se deu fora da cotidianidade dos trabalhadores do HUPAA e, mesmo não sendo uma prática rotineira, não deixa de assumir importância na compreensão do cotidiano. Como melhor expressa Pais (2003) "não é apenas importante aquilo que fixa as regularidades da vida social; é também importante aquilo que a perturba". E mais adiante: "De facto [*sic*], o quebrar com a rotina pressupõe a existência da rotina" (p. 80).

As rupturas e permanências que conformam o cotidiano revelam que no HUPAA filial da EBSERH, o que se apresenta é *"mais do mesmo"* como referiu um servidor entrevistado. É essa característica que estrutura a próxima seção.

"mais do mesmo"

Entre mudanças visíveis a qualquer frequentador do hospital e o reconhecimento, por parte dos trabalhadores, de mudanças estruturais nos processos de gestão, o cotidiano no HUPAA filial da EBSERH mostrou-se também carregado de práticas antigas.

Entre estas práticas antigas, algumas, comuns a outros hospitais universitários federais, motivaram, inclusive, a instituição do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), que teve como desdobramento principal a criação da EBSERH, a empresa pública que transformaria os HUs que a ela se filiassem, dotando-os com um "sistema de gestão único com geração de indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas" (Lei n. 12.550, 2011). Ou seja, a promessa feita pela EBSERH era a de modernizar e padronizar a gestão dos HUs, superando os modelos de gestão até então vigentes.

Ocorre que passados mais de dois anos do HUPAA na condição de filial da EBSERH, apesar das mudanças implementadas, algumas especificidades do hospital fizeram com que, no cotidiano de trabalho, permanecesse, no dizer de um trabalhador: "*uma carga muito grande de mais do mesmo, de continuísmo. De "será que eu preciso mesmo fazer isso?""* (Servidor Breno, 2016).

O fato de a equipe de governança após a contratação da EBSERH, ter sido composta pelas mesmas pessoas que antes ocupavam os cargos de gestão no hospital, foi apontado

como um fator que dificultou a implantação de novas práticas e o compromisso com a mudança nos processos de gestão.

> *Então, considerando também assim que as pessoas, que a EBSERH veio, mas as pessoas da gestão continuam as mesmas, o esforço é muito maior pra fazer um movimento...* (Servidor Breno, 2016)

> *Não percebi mudança nenhuma, nesse sentido. Continuam-se as mesmas coisas. A dificuldade de trabalhar com chefia, das chefias que não têm o perfil para gestão, mas por questões de determinado local mantêm-se.* (Servidora Tânia, 2016)

> *Eu acho que não mudou nada. Eu acho que se a ideia da EBSERH fosse posta em prática da forma que ela foi pensada, talvez, pudesse dar certo. Mas eu não vejo mudança. Aqui dentro, eu não vi, sinceramente, eu não vi que mudou nada, porque a gestão não tem esse pensamento. A gestão continuou com o pensamento de antes*. (Servidora Carmem, 2016)

No diário de campo, uma cena registrada também corrobora esse apontamento.

> *O atual Gerente de [...], antigo Diretor de [...] solicita à DivGP o organograma do HUPAA com o intuito de saber quais são as chefias que assumiram os cargos que estão vinculados à sua gerência. Chama atenção o fato de uma gerência de tal relevância não ter conhecimento sobre quem são os gestores que compõem sua equipe.* (Diário de campo, 2016)

Como um cenário que muda sem se transformar, no HUPAA, a EBSERH não promoveu as alterações esperadas e parte dessa ineficiência foi atribuída, em um primeiro momento, à permanência dos mesmos gestores que, apenas tiveram alteradas as nomenclaturas dos cargos e passaram a receber vultosas gratificações, mas não se alinharam integralmente ao perfil exigido pela empresa para os ocupantes dos cargos de comissão e das funções gratificadas, conforme previsto nos documentos que regulamentam os critérios para o exercício desses cargos e funções (EBSERH, 2014c, 2016a, 2016c).

Novamente, a referência a uma cultura aparece como explicação para esse entrave, por assim dizer, acerca das mudanças:

Porque nessa gestão, ela exige que tenha 40 horas, horário integral e, no entanto, não é cumprido. Alguns cumprem, outros não cumprem. Então, não mudou muito não. Talvez o que precisa mudar é a cultura, não é? É a cultura mesmo. (Servidora Maria, 2016)

Então eu não sinto mudança de gestão. Desculpe, mas eu não sinto. Eu sinto mudança de regra. De regra, no sentido que a gente tem uma EBSERH e que com a chegada da EBSERH muita coisa do RJU em termos de que pode, de que não pode, legal do regimento veio a tona. Mas você tem o cara ali que é bom no 'meio de campo'. Mas eu não boto, porque tenho uma afinidade com fulano. E a minha afinidade pessoal com fulano é maior do que o meu discernimento de que tecnicamente aquele cara vai fazer a diferença. (Servidora Tânia, 2016)

Mas quem não trabalhava, continua sem trabalhar. Quem trabalhava, continua trabalhando. Quem já estava, quem já fazia tudo certinho, continuou fazendo. Quem não fazia, continuou não fazendo. Então é nesse ponto de vista que eu digo para você que não mudou. Independente de um modelo de gestão. Independente. É um modelo de gestão lindo, perfeito, privado. Mas o que vinha de errado continua acontecendo. (Servidora Ema, 2016)

Como está acontecendo nesse caso do médico, por exemplo, da redução de carga horária. "É prevista redução de carga horária. Vocês vão querer? Vocês vão poder?" E aí joga na mão da gente. A gente, se for olhar não tinha porque reduzir a carga horária, a gente está reduzindo a carga horária de um empregado para adequar às necessidades dele. Não é do hospital. Mas aí, é aquele coisa, há previsão? Há. A decisão é de vocês. E é justamente na hora dessa decisão que tá sendo o erro. Porque não está sendo feito uma coisa profissional. Está sendo feito uma avaliação de forma geral e adequada à pessoa. Como sempre tudo foi aqui, não é? (Servidora Carmem, 2016)

No entanto, não se pode atribuir apenas a características locais a ineficiência nos novos processos de gestão, posto que a EBSERH foi criada exatamente para superar tais problemas e impor uma gerência referenciada pelos ditames da empresa e não mais dos serviços públicos. Sua estratégia é, inclusive, a de implantar um sistema único de gestão.

Ademais, como descreveram alguns trabalhadores em dois momentos distintos (com intervalo de um ano entre um e outro) não foram só problemas relacionados às pessoas na gestão que permaneceram, outras questões problemáticas se mantiveram, de modo que criam evidências para se afirmar que as dificuldades enfrentadas no cotidiano dos serviços públicos no Brasil, não encontram explicação que caiba em sua inteireza na concepção de que se trata apenas de problemas de gestão.

Para além disso, o que se afigura é a compreensão de que estas dificuldades correspondem muito mais a um problema político, cuja resolução passa sim pela gestão dos recursos públicos, mas não necessariamente por sua 'empresarialização', isto é, não é somente adotando um modelo de gestão orientado pela lógica da gerência característica da empresa, que se irá resolver as dificuldades enfrentadas pelos HUs.

A não ser que a intenção seja outra. Qual seja, a de avançar de tal forma com os modos de gestão empresarial que os hospitais acabem sendo transmutados em empresas, ainda que ineficientes. O que não seria grande surpresa, tendo em vista a consideração de dois aspectos. O primeiro referente à política de orientação neoliberal assumida pelos governos brasileiros desde os anos de 1990 e todas as ações dela decorrentes com vistas a diminuir as competências do Estado. O segundo diz respeito ao alerta, desde antes da proposição da EBSERH, e as recentes denúncias que vêm sendo feitas por pesquisadores e entidades representativas dos trabalhadores das universidades federais, acerca do que representa a criação da empresa para os serviços públicos de educação e saúde (Andreazzi, 2013; Almeida, 2017; Amorim, 2017; ANDES, 2016; 2017; 2018; Druck, 2016; 2017; FASUBRA, 2012; Fernandes, 2017; Oshiro, 2017; Sena, 2017).

Muitas dificuldades enfrentadas pelos HUs que foram diagnosticadas como problemas de gestão a partir dos quais, como já referido, se instituiu o REHUF e depois a EBSERH com o objetivo de saná-las, permanecem. Sobretudo, as que se relacionam diretamente com as atividades de assistência em saúde, como apontam os trabalhadores em diferentes modalidades de vínculo, alguns até entusiastas da empresa.

> *Eu acredito que ainda falte material, não é? A gente trabalha com falta de material, a gente trabalha com falta de equipamento, a gente trabalha com improvisação.* (Empregada Alice, 2016)

E aí eu estou super preocupada com isso, porque tá tudo, está tudo atrasado. Os exames do povo atrasado, tudo. Está tudo atrasado. Aí tem essas coisas que, por exemplo, tudo tem que ser liberado... Ah, não pode fazer concurso porque a sede junto com o Ministério do Planejamento tem que liberar a vaga. (Empregada Lívia, 2016)

Por outro lado, eu vejo que tem coisas que estão aí, que estão inacabadas. Por outro lado eu vejo, também, que a marcação de consulta continua extremamente deficitária. Por outro lado eu vejo, também, que quando a gente passa pelos corredores no SAME que a proposta era "Vamos organizar o SAME", está um caos, do mesmo jeito. Entendeu? Setores aí que antigamente tinha determinado profissional e hoje, por conta da demissão dos funcionários da FUNDEPES, continuam sem atendimento. Então, se eu fosse fazer um apanhado geral, eu não vi melhoria não no hospital. Vi algumas coisas que melhoraram, outras que estagnaram, outras que estão piores ainda. (Empregada Mirela, 2016).

Mas a EBSERH, eu sentia que a EBSERH era tipo a chance de consertar isso e não está sendo consertado. Continua do mesmo jeito. As pessoas fazem o que querem, os acordos fora do que é previsto dentro da instituição acontecem. Não vejo, assim... A forma de tratar, a forma de gerir, para mim, continua a mesma coisa. Não vi avanço nenhum, sendo muito sincera. Houve contratação de pessoal, houve... E para mim a coisa continua na mesma. (Servidora Carmem, 2016)

Talvez a gente tenha, talvez os hospitais, e falo especial daqui, nós tenhamos assim entendido, acreditado que a EBSERH seria a salvação e não é. Porque é uma coisa muito, muito maior, sabe? (Servidora Maria, 2016)

A proposta de vir e fazer uma coisa séria, uma coisa mais, sei lá, empresarial, uma coisa mais comprometida, se tivesse sido colocada em prática seria muito bom. Porque aí a gente realmente veria um ambulatório funcionando... Como ontem aquele cara, você estava lá e viu o médico chegar e dizer na cara da gente "É porque o atendimento termina quatro horas, eu vou embora." "Sim, mas você tem que trabalhar 12 horas no dia. Quatro horas você já vai embora!" E nada acontece. Simplesmente, o ponto dele alguém justifica ou então ele vai embora e depois ele volta e bate. (Servidora Carmem, 2016)

Eu acho, assim, que está precisando de profissional para fazer exames. Como agora mesmo eu fiz um ano que estou com uma ultrassonografia para fazer e não tem médico, não é? Quer dizer que está faltando profissional. Tem os exames que estão fazendo. Mas eu espero que melhore. (Terceirizada Neide, 2016)

No final das contas o regime, informalmente, acaba sendo o mesmo. Por quê? Se o servidor tem o privilégio de não justificar um ponto, de não bater ponto, de não justificar o recesso, o empregado, em certos locais, também tem. Se o servidor tem direito a tirar férias extraoficiais, em alguns setores o empregado também está tendo, porque está sendo permitido. É aquela velha história, se você não colocar rédea a coisa vai andando do jeito que já estava e aí depois para voltar atrás não consegue. (Entrevistada Carmem, 2016)

Continua a mesmice. Apesar da filosofia da empresa, não é? E das diretrizes que ela... Mas você não percebe. Você percebe, por exemplo, que muitos cargos foram oferecidos aqui, não é? (Servidora Tânia, 2016)

Hoje eu diria: a gente era feliz e não sabia! As mudanças que se sucederam, não trouxeram melhorias. A gente está vendo tudo afundando. Houve a mudança da gestão maior, mas algumas chefias permanecem. É política pura! (Servidora Tânia, 2018)

Se a EBSERH, gerenciando o HUPAA como vem fazendo desde 2014, não consegue solucionar as dificuldades enfrentadas pelo hospital e, além disso, no plano nacional, vem acumulando dívida, como apontam os dados divulgados nos Boletins das Empresas Estatais Federais (Ministério do Planejamento, 2017a; 2017b; 2017c; 2018), não parece distante a ideia de que mais cedo ou mais tarde a empresa irá se utilizar do dispositivo previsto no terceiro parágrafo do Art. 3º da lei que a instituiu, no qual se lê:

> É assegurado à EBSERH o ressarcimento das despesas com o atendimento de consumidores e respectivos dependentes de planos privados de assistência à saúde, na forma estabelecida pelo art. 32 da Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998, observados os valores de referência estabelecidos pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (Lei n. 12.550, 2011)

Esse parágrafo tem sido apontado desde a aprovação da Lei n. 12.550 como o ponto de abertura a partir do qual a empresa estaria autorizada a captar recursos privados (Andreazzi, 2013; FASUBRA, 2012; Druck, 2016; 2017). Ora, é sabido que os hospitais universitários, enquanto instituições que a um só tempo promovem educação e saúde de alta complexidade,

apresentam custos mais elevados do que outras instituições públicas na área da educação ou da saúde (Médici, 2001). A dificuldade enfrentada pela empresa em por em marcha os novos processos de gestão e assim reestruturar os hospitais, aliada à acumulação de dívida, configura um cenário ideal para justificar a investida na captação de recursos privados através da cobrança – "ressarcimento" - por serviços prestados pelos hospitais.

Alem disso, os dados apontados pelo Ministério do Planejamento destacam seguidamente a "redução do quadro de pessoal das estatais" como medida adotada com vistas à "gestão para adequação do quadro das estatais, alinhados à estratégia empresarial, com a perspectiva de redução das despesas de pessoal e de aumento da eficiência" (Ministério do Planejamento, 2018, p. 4). Embora a EBSERH não apareça ainda nesses destaques, reduzir despesas e aumentar eficiência é o que ela precisa e esse é um caminho sugerido pelo próprio Ministério do Planejamento para as todas as empresas estatais federais.

Ao que parece, também não será surpresa, caso em breve essa medida seja adotada, o que afetaria justamente aquilo que vem sendo apontado como o grande triunfo da gestão da EBSERH sobre os Hospitais Universitários, a saber: a contratação de pessoal. É esse o tema da próxima seção.

A grande mudança

Se o *"mais do mesmo"* compreende uma realidade no HUPAA, afirmando a ineficiência da EBSERH quanto à transformação dos processos de gestão do hospital a partir da implantação do seu "sistema de gestão único" (Lei n. 12.550, 2011), não se pode deixar de ressaltar que ao menos em um aspecto a EBSERH transformou substancialmente não só o HUPAA, como vários Hospitais Universitários que dela se tornaram filiais. Trata-se da volumosa contratação de profissionais nas mais diversas áreas de atuação que passaram a compor a força de trabalho dos hospitais. Em um cômputo geral, até o final de 2018 a EBSERH detinha um contingente de 29.430 empregados distribuídos entre a sede e todas as filiais (EBSERH, 2018c).

No HUPAA, a quantidade de pessoal contratado alterou sobremaneira o cotidiano, tanto no que se refere às relações estabelecidas entre os trabalhadores, da qual o processo de 'recelitização' já tratado é um dos aspectos, como também na oferta de serviços à população,

tendo em vista que, aliado à quantidade, a contratação de diferentes especialidades médicas e de outros profissionais de saúde favoreceu o acesso a procedimentos que antes não eram disponibilizados, além da diminuição do tempo de espera em alguns casos.

A carência aguda de pessoal porque passava o HUPAA, decorrente da ausência de concursos públicos que pudessem adequar a quantidade de pessoal com as demandas que foram se apresentando ao longo dos anos e, a partir da qual, se iniciou o processo de multiplicação das modalidades de vínculo, foi, em certa medida, resolvida com a contratação da EBSERH - digo, em certa medida, pois como descrito e demonstrado na Figura 20, a quantidade de terceirizados também aumentou após a chegada dos empregados.

> *Melhorou de profissionais que chegaram. Eles são comprometidos, entendeu? Então, assim, a gente trabalha com, agora nesse momento, a gente está trabalhando com mutirões, entendeu? Para poder dar mais assistência ao paciente*. (Terceirizada Ana, 2016)

> *Agora, ninguém pode dizer que o funcionamento do hospital com a EBSERH não melhorou consideravelmente. Por quê? Porque entrou pessoas, não é?* (Servidor Denis, 2016)

> *Recursos humanos, do ponto de vista de recursos humanos, o hospital melhorou bastante. Sem dúvida. Realmente mudou. Para o usuário melhorou. Por quê? Porque os recursos humanos aumentaram*. (Servidora Ema, 2016)

> *A mudança mais perceptível, que eu noto, é com relação à mão de obra, a força profissional. Quantidade*. (Terceirizado Isaac, 2016)

> *A gente lá, por exemplo, na clínica [...] a gente aumentou quatro leitos. A gente conseguiu aumentar quatro leitos. Então, recursos humanos já é uma coisa que faz com que o hospital já melhore bastante* (Empregada Alice, 2016)

> *Acho que melhorou. Eu acho que a população ganhou nas especialidades. A gente ganhou especialistas aqui que a gente nunca sonhou em tê-los, sabe? Eu acho que a medida que a oferta aumentou, melhora consideravelmente, não é? Mas o que melhorou consideravelmente, eu não tenho dados, mas vejo porque hoje temos uma gama maior de profissionais que a gente não tinha acesso aqui, não é? Tem alguns*

serviços que a gente ganhou. Então houve melhoria. Não resta a menor dúvida. (Servidora Tânia, 2016)

A despeito do projeto de reestruturação dos HUs em suas várias frentes de atuação, destacando-se a criação da EBSERH com as competências que lhes foram atribuídas, bem como o compromisso assumido por esta quando da contratação pelas universidades para gerenciar os hospitais, no HUPAA o que se apresenta efetivamente como resultado da intervenção da empresa é a quantidade de empregados contratados. O que reforça a tese defendida por Graça Druck (2017) de que a criação da EBSERH estaria relacionada à intenção de substituir paulatinamente os servidores por empregados públicos. Espécie de projeto piloto a ser posteriormente ampliado e implantado em outros serviços considerados não exclusivos do Estado, como as universidades públicas federais, por exemplo, (Bresser-Pereira, 1997).

Se a tese defendida por essa autora se confirmará ou não, brevemente a história da empresa e de suas filiais irá responder. Por ora, o que se afigura é sim uma tendência para que se compreenda a EBSERH como uma empresa criada para se interpor entre o Estado e os trabalhadores e alterar o regime de contratação, deixando de contratar servidores públicos com contratos regulados pelo RJU e passando a contratar empregados públicos com contratos regulados pela CLT, o que implica, para usar mais uma vez a expressão de Laurell (2009), "avançar em direção ao passado" (p.175).

No entanto, é preciso referir que se a grande mudança verificada no HUPAA se deu com a chegada do volumoso contingente de empregados da EBSERH, também é necessário expor que, para alguns trabalhadores, também houve outras alterações decorrentes da contratação da empresa.

Foi uma coisa boa, entendeu? Controle. Assim foi mais... Foi mais rigorosa em algumas coisas. A gente tem um controle a mais. Sabe como organizar, entendeu? (Terceirizada Ana, 2016)

Tem acontecido de forma muito efetiva, muito positiva desde quando a EBSERH se propôs a qualificar os seus gestores a melhorar o seu parque tecnológico. Nós renovamos todo parque tecnológico. Melhorou nossa área física. Nós mudamos esse hospital todo e nossos contratos de manutenção de todas as áreas. Eu acho que foi

uma proposta totalmente positiva no sentido de melhorar a gestão das instituições públicas federais. (Servidor Rubens, 2016)

Então, no caso do hospital, o que eu vejo nesse um ano e pouco da EBSERH, ela trabalhando nos fundamentos da gestão. Sistema de controle para que possa vir controlar alguma coisa. (Servidor Breno, 2016)

Quando chega a EBSERH, a EBSERH chega com regras, a EBSERH chega com cobranças e a EBSERH chega pra gerenciar todo o sistema, inclusive os servidores. (Empregada Alice, 2016)

Em março de 2018, conversei novamente com esses mesmos trabalhadores cujas análises estão apresentadas acima.

A primeira fora demitida e sua análise mais atual sobre as mudanças promovidas pela empresa trazem a marca do processo de precarização das relações de trabalho no serviço público. Terceirizada, tendo sido antes funcionária, portanto com a maior fragilidade dentre os vínculos estudados, afirmou, com ressentimento, que se sentiu injustiçada, pois explicou que sua demissão fora motivada justamente por ter implantado um procedimento relativo a gestão de pessoas exigido pela empresa. Sua situação ilustra o cenário que se apresenta ao trabalhador do serviço público: a vulnerabilidade política enquanto resultado dos processos de gestão empresarialmente orientados.

Outro dos entrevistados fora afastado devido a articulações políticas que resultaram na mudança na equipe de gestão do HUPAA. Entusiasta da empresa e da adoção do modelo gerencial nos serviços públicos acabou impedido de participar das transformações que entendia estarem efetivamente em curso. Em sua análise mais recente a 'empresarialização' dos serviços públicos e a consequente 'receletização' dos trabalhadores são ainda referidos como um *"caminho natural"*.

O terceiro reafirmou sua análise, mas ponderou que as articulações políticas internas se mostram incompatíveis com o modelo gerencial, o que acaba por dificultar ou mesmo impedir que o aprimoramento dos processos de gestão se reverta em melhorias para os usuários do serviço. Citou várias situações em que as mudanças não avançaram, devido à vontade política de quem detinha o poder de decidir.

A última ressaltou a substituição dos servidores por empregados públicos, ou seja, a mudança nos regimes de contratação de RJU para CLT como uma estratégia que tem apresentado resultados positivos. Mas reconhece que a empresa não tem conseguido implantar e efetivar processos de gestão diferentes dos que já se utilizavam no HUPAA.

Pelo que é possível observar, o HUPAA filial da EBSERH, não avança no sentido de suplantar o HUPAA órgão de apoio acadêmico vinculado à UFAL. Cabe ressaltar que o hospital, após a contratação da EBSERH, passou por três equipes de governança, sendo uma com posicionamento político a favor da empresa, outra declaradamente contra e outra, digamos, com discurso crítico, mas com ações alinhadas às orientações da empresa, até porque o HUPAA filial é a realidade instaurada.

O reencontro com estes trabalhadores entrevistados e o desenrolar das situações por eles vivenciadas e narradas, reforçam a ideia de que as dificuldades enfrentadas pelo HUPAA e pelos demais serviços públicos, não se restringem apenas a problemas de gestão, compreendem outras dimensões que se desenrolam, com já afirmado, na arena política mais ampla.

Também já em 2018, um trabalhador, narrou-me a situação que estava vivenciando acerca do desenvolvimento de suas atividades. Segundo contou-me não estava sabendo como agir diante do fato de ter que omitir ou manipular dados estatísticos para atender a orientação da gestão de que os resultados deveriam ser melhorados para que retratassem crescimento, quando na verdade as informações mostravam uma queda na produção. Para mascarar a ineficiência da empresa, a gestão atua em defesa própria, em uma clara manifestação do clássico patrimonialismo em detrimento à utilização dos instrumentos gerenciais como os "indicadores quantitativos e qualitativos para o estabelecimento de metas" tão característico da empresa (Lei n. 12.550, 2011).

Se se entende saúde e educação e, sendo ainda mais específico, formação em saúde como um apenas um negócio, a empresa parece mesmo a forma de organização adequada, posto que, respondendo aos ditames do mercado, regularia todos os seus processos de trabalho tendo como norte a geração de lucro. No entanto, se se entende que saúde e educação ainda são direitos sociais a serem providos pelo Estado e devem estar ao alcance de todos; então há uma incoerência explícita quando se propõe gerenciar os hospitais universitários brasileiros nos modos de uma empresa. Nessa direção, entendendo que as incoerências podem

representar fissuras no discurso e assim indiciar outras compreensões, segue-se questionando qual o objetivo da EBSERH.

7. Cotidiano e sofrimento no trabalho: resistência e adaptação

É por estarem submetidos a diferentes modalidades de vínculo que os trabalhadores têm que enfrentar, a todo instante, situações que mobilizam sentimentos como os de injustiça, discriminação, invisibilidade e desrespeito. Frente a esse contexto, depreende-se então que o cotidiano de trabalho no HUPAA tem imposto novas exigências aos trabalhadores e que estas promovem a emergência de sofrimento.

As relações estabelecidas no cotidiano do hospital encontram na composição híbrida do quadro de pessoal a sua matriz. É o vínculo, se não o principal, um distintivo fundamental, para que se saiba com quem se está lidando no dia a dia de trabalho.

Nessa direção, o sentido de classe ou de coletivo que assim se identifique é fragmentado, minando-se o sentimento de pertença e de solidariedade, resultado da 'gestão por fragmentação' que culmina naquilo que Linhart (2000) aponta como a base da moderna gestão de pessoas: o processo de individualização. Opera-se também a 'gestão pela ameaça', uma vez que os trabalhadores que estão submetidos aos vínculos mais precários são, a todo instante, lembrados da vulnerabilidade de seus empregos, fenômeno do mundo da gestão empresarial, mapeado e nomeado por Seligmann-Silva (2011) como a "A manipulação pelo medo" (p. 437). Subjugados, os mais precários, aceitam, acatam, obedecem e, diante da dificuldade de enfrentamento ou de encontrar formas de resistência, padecem. Outros, se não padecem pela vulnerabilidade do emprego, o fazem pelas incertezas, cada vez mais presentes no cotidiano de trabalho nos serviços públicos. Mesmo aqueles que gozam de melhores garantias mostram-se apreensivos diante das transformações a que estão submetidos e cujas repercussões afetam a todos.

Além desses atravessamentos decorrentes da diferenciação por vínculo, o processo de 'empresarialização' em curso nos HUs, passa a requerer uma adaptação constante dos trabalhadores. Tal adaptação encerra uma contradição, pois exige que aqueles que optaram pelo exercício profissional em um serviço público voltado para a formação e a assistência em saúde, assumam outras orientações frente ao trabalho, tais como produtividade,

competitividade, individualismo e submissão, desvirtuando-se o exercício da função pública e assim frustrando expectativas ou impedindo que encontrem satisfação no trabalho.

Blanch, Crespo e Sahagún, (2012) tratando da relação entre trabalho e saúde, chamam atenção para as repercussões das mudanças nas formas de organizar e gerenciar o trabalho na saúde dos trabalhadores.

> Nas sociedades contemporâneas, o trabalho constitui uma espinha dorsal da vida econômica das pessoas e dos povos, funcionando não apenas como fator determinante de sua sobrevivência material, mas também de sua saúde física e mental, estando na base de experiências positivas associadas ao bem-estar subjetivo e a qualidade de vida, mas também outras de sinais negativos relacionados a sofrimento e patologia. Daí a relevância que para a saúde ocupacional tem tanto as condições de trabalho de cada época e lugar quanto as intensas e aceleradas transformações vigentes na organização e gestão do mesmo (p. 176 tradução livre)

No HUPAA, o sofrimento que se instaura tem sua gênese política. É na trama das relações que se estabelecem no cotidiano que servidores, funcionários, terceirizados e empregados se encontram para o trabalho e se dão conta das demandas que terão que enfrentar em decorrência das desigualdades provocadas pelas formas distintas como se vinculam ao hospital.

Graça Druck (2016) destaca que, a partir das pesquisas sobre terceirização, têm-se compreendido que a "precarização social do trabalho... revela-se uma estratégia de dominação que atinge a todos os trabalhadores, mesmo que de forma diferenciada e hierarquizada". Nesse sentido, compreende-se que, embora de maneiras e com consequências distintas, todos os trabalhares são afetados por esse processo de "degradação do trabalho" (p. 16).

Partindo da ideia de precarização, Danielle Linhart (2014) propõe o conceito de "precarização subjetiva" que define como o "sentimento de precariedade que assalariados estáveis podem experimentar quando são confrontados com exigências cada vez maiores no trabalho e estão permanentemente preocupados com a ideia de nem sempre estar em condições de responder a elas" (p. 45). E continua:

> É o sentimento de isolamento e abandono. É também a perda da autoestima, que está ligada ao sentimento de não dominar totalmente o trabalho, de não estar à altura, de fazer um trabalho ruim, de não estar seguro de assumir seu posto.... O resultado é o medo, a ansiedade, a sensação de insegurança (comodamente chamada de estresse) (p.46)

Se Druck (2016) aponta que a precarização no trabalho em escalas distintas acaba afetando, em alguma dimensão, a todos os trabalhadores, Linhart (2014) chama atenção para as exigências do trabalho no contexto do emprego, que decorrem das formas de organizá-lo e

que acabam gerando uma precarização da subjetividade, o que, no dizer de Morales e Blanch, (2014) promove, entre os trabalhadores, um sofrimento de natureza psicossocial.

Neste capítulo propõe-se apontar as demandas que os trabalhadores do HUPAA têm que enfrentar em decorrência das relações desiguais travadas no cotidiano em virtude da diferenciação pelo vínculo e do processo de 'empresarialização' pelo qual o hospital vem passando, algumas das quais já foram adiantadas nos Capítulos 5 e 6, mas que aqui serão focalizadas sob o prisma do sofrimento no trabalho.

Como descritas a seguir, são demandas que impõem a todos um estado de tensão constante e que provocam reações que vão desde uma adaptação que incorpora tal estado como parte do trabalho, 'naturalizando', por assim dizer, o sofrimento no trabalho, até aquelas que revelam uma prontidão para se defender ou resistir às condições que ensejam sofrimento.

As seções que se seguem trazem situações vivenciadas por trabalhadores de diferentes vínculos que dizem dessas demandas e do sofrimento que se instaura a partir delas.

"Está vendo como eu fico?"

Uma das situações emblemáticas que vivi quando retornei ao HUPAA pela primeira vez, já na condição de pesquisador, foi o reencontro com uma trabalhadora que, após os cumprimentos triviais, demonstrou grande ansiedade. Com grande ansiedade, quero dizer que percebi um comportamento diferente do que ela normalmente apresentava, recordo-me que a fala acelerada foi o que mais me chamou atenção. Intuí, naquele breve encontro, que alguma coisa não estava bem e ao explicar-lhe que estaria frequentando o hospital naquele período, ela imediatamente sugeriu que conversássemos mais demoradamente em outro dia, o que eu assenti, sem pensar que tal conversa me traria tantas informações importantes.

Algumas semanas depois, já em janeiro de 2016, ela veio à DivGP e pudemos então conversar. Inicialmente falei sobre o projeto de pesquisa e sobre o meu propósito durante aquele período em que estaria no HUPAA, dando continuidade ao trabalho de investigação. Ela, por sua vez, iniciou sua fala discorrendo acerca das mudanças pelas quais o hospital passou após ter se tornado uma filial da EBSERH.

Esta trabalhadora, servidora pública, vinha ocupando a função de coordenadora de um serviço há alguns anos e minha relação com ela remete ao período em que eu também

trabalhava no HUPAA. Creio que a confiança derivada dessa relação anterior foi a chave para que ela viesse a minha procura naquele momento. Solicitei a ela que me permitisse tomar notas, para que, posteriormente, pudesse, se ela assim autorizasse, utilizar aqueles registros como informações também derivadas do trabalho de pesquisa.

Com o avançar da conversa, minha interlocutora passou então a falar sobre sua vida recente no trabalho, sobre o que tinha passado e o que ainda estava passando em seu setor de trabalho. Ao narrar uma situação pela qual passara há alguns meses, mostrou-me as mãos trêmulas e proferiu a frase que encabeça essa seção: *"Tá vendo como eu fico?"*. Ao rememorar o que havia vivenciado e me narrar detalhadamente, o ritmo da fala mostrou-se novamente acelerado.

Segue trecho do diário de campo:

Narra a situação de constante tensão em que está inserida desde a chegada do "pessoal da EBSERH". Descreve com detalhes o episódio de uma reunião que foi agendada, segundo afirma, para expor negativamente o seu trabalho frente a toda a equipe. Sente-se "perseguida e desrespeitada". Durante a narração dos dias que antecederam a reunião e do próprio dia mostra-se e percebe-se ansiosa (fala acelerada e ofegante, voz trêmula e embargada). "Está vendo como eu fico?".

Informa sobre um documento redigido pela nova chefia médica do setor em que trabalha a quem agora ela é subordinada. A chefia em questão é um empregado da EBSERH que no documento solicitava a sua saída da coordenação de determinada equipe do setor, alegando ser unanimidade entre a equipe que naquele setor só deveria permanecer quem tivesse uma determinada especialidade.

"Emboscada", "tocaia" e "armadilha" são expressões utilizadas por ela para tentar descrever o clima que vivenciou nesse período.

Pergunto sobre o que sentia, tendo em vista sua agitação ao descrever todo o episódio. "Era como se eu tivesse flutuando, eu não conseguia prestar atenção em nada, você falava comigo e eu não ouvia, só pensava nisso". "Sentia dormência nas mãos". "Ficava e fico o tempo todo tensa". "Aí durmo mal e acordo para vir com vontade de não querer vir". "Só não adoeci, mas quando se passou um mês, tive uma infecção urinária". "Tomei, tomei Valeriana, passei um bom tempo tomando, para me desacelerar".

Em sua fala o sofrimento, embora descrito a partir de uma situação específica, não é referido de maneira circunscrita, como algo vivenciado e superado ou um sentimento desencadeado em torno de um evento passado e relembrado como parte desse passado. Ao contrário disso, ao descrever suas sensações é ainda afetada de tal maneira, que seu sofrimento é atualizado, indicando uma permanência desse estado.

A solução imediata adotada, consumir uma substância para que pudesse *"desacelerar"* também diz dessa compreensão que vai se instaurando, a de que os trabalhadores do serviço precisam se adaptar às novas condições, 'gerenciar o estresse' diriam os especialistas da gestão. O sofrimento se apresenta então como uma nova exigência do trabalho para a qual precisa se adaptar.

> *Diz que após a reunião convocada por sua chefia, nada do que foi discutido foi retomado enquanto mudança no serviço. O clima melhorou um pouco, mas vive alerta, intrigada, sempre à espreita.*
>
> *Diz viver um clima de desconforto diário, no qual a tensão constante é a regra diária, o seu cotidiano. Informa que se retraiu e se comunica com a equipe apenas o necessário. Não vê outra alternativa.*
>
> *"Ainda me sinto assim, acelerada, agitada, às vezes trêmula. Os meninos (refere-se aos assistentes administrativos da Gerência a qual está ligada) foram quem me acolheram [risos], quando eu chegava lá chorando".* (Diário de campo, 2016).

O estado emocional narrado e mesmo apresentado pela servidora durante nossa conversa diz de forma muito concreta da instauração de sofrimento em sua vida no trabalho e como tal se dá a partir da convivência com outros trabalhadores de diferente vínculo. É a partir da chegada da EBSERH e seus empregados que inicia sua narrativa, referindo uma condição anterior e uma atual do trabalho no HUPAA. Essa condição acrescenta outros contornos e aproxima a compreensão daquilo que Blanch (2014) vem apontando como corolário, para os trabalhadores, do processo de transição que se tem operado no interior das universidades e hospitais públicos, com a adoção de estratégias de mercado para o desenvolvimento de novas formas de gestão: a emergência de sofrimento psicossocial. Para esse autor, como forma de garantir a sobrevivência financeira, os serviços públicos se viram obrigados a

> incorporar a sua cultura institucional pressupostos (produtividade, eficiência, competitividade, rentabilidade, empreendedorismo, inovação, excelência, governança, sustentabilidade, qualidade total, etc.) e estratégias (oferta de acordo com a demanda, análise custo-benefício, avaliação por resultados e competências, flexibilidade funcional, etc.) de natureza empresarial e comercial (Blanch, 2014, p. 41 tradução livre)

Esse mesmo autor aponta que a imposição desse modelo de gestão que confere aos serviços públicos de educação e saúde "um formato organizativo empresarial, mercantil e gerencial" (Blanch, 2014, p. 41) constitui um fator de risco psicossocial para os trabalhadores desses serviços (Blanch, 2013a, 2013b, 2014, Pinzón, et al., 2011). "Essa transformação cultural afeta valores e atitudes, crenças e percepções, normas e papéis, compromissos e comportamentos sociais e trabalhistas, identidades e identificações organizacionais, ética profissional; bem como a responsabilidade social das instituições envolvidas" (Blanch, 2011, p. 85, tradução livre).

A situação narrada pela servidora e que a levou ao estado de sofrimento em que não só descreveu, mas também demonstrou no contato comigo, remete diretamente à competitividade instaurada entre os empregados e os servidores pela ocupação do posto de chefia. As expressões "*emboscada", "tocaia"* e "*armadilha*" são precisas ao descreverem o contexto em que um grupo de empregados tramava uma situação para que ela, servidora, tivesse seu trabalho desacreditado, com vistas a destituí-la do cargo que ocupava.

Trata-se, mais uma vez, de sofrimento cuja gênese é política, desencadeado no seio das relações estabelecidas entre trabalhadores de diferentes vínculos e, portanto marcados por diferenças materiais e também ideológicas, com diferentes concepções acerca do que é ou de como deve ser o cotidiano no HUPAA.

Às razões ideológicas das lutas travadas no cotidiano para ocupar as posições de poder, acrescentam-se as razões materiais. Afinal, a um salário de R$5.334,04 (EBSERH, 2014a) acrescentar-se uma gratificação de R$4.255,10 (EBSERH, 2014d), ainda que com algumas condições, é ter praticamente duplicados os vencimentos mensais, o que certamente mobiliza a empreender *"emboscadas", "tocaias"* e "*armadilhas"*. Se essa mobilização encontra respaldo, se não diretamente, ao menos subliminarmente, no modelo de gestão que propaga a competitividade como valor a guiar as condutas profissionais em nome da maior eficiência, então 'todos contra todos' e 'salve-se quem puder' podem ser tomados como desígnios dos trabalhadores nos novos serviços públicos 'empresarializados', como o Estado brasileiro vem entendendo que estes devem ser.

A EBSERH é uma expressão desse modelo de gestão e os HUs tornados filiais da empresa compreendem o ápice dessa expressão.

É importante atentar para o fato de que a trabalhadora em questão é uma servidora, ou seja, sua condição de emprego é mais segura do que a dos trabalhadores dos outros vínculos, e nesse sentido, menos precária, o que lhes garantiria uma condição mais favorável para a resistência ou o enfrentamento de situações como a que ela vivenciou.

Chamo atenção a esse fato para destacar que, mesmo em condições menos precárias, os servidores públicos, imersos na babel dos vínculos, emaranhados entre as diferenças e desigualdades que dão corpo às relações que se estabelecem no cotidiano de trabalho, também padecem. A confusão que se instaura com a proliferação dos vínculos no interior dos serviços públicos torna o trabalho precário em várias dimensões, inclusive afetando a saúde dos trabalhadores e, assim, atingindo a todos (Druck, 2016).

Resultado semelhante é encontrado por Bernardo, Verde e Pinzón (2013), ao analisarem as vivências de dois trabalhadores da mesma categoria profissional com vínculos empregatícios distintos em um mesmo serviço público. Embora com motivações distintas, ambos referiram sofrimento diante da precarização do trabalho que reconheciam no serviço o qual trabalhavam.

As vivências de hostilidade e de disputa, já tratadas no Capítulo 5, desdobram-se em vivências de sofrimento e, até mesmo, adoecimento no e a partir do trabalho, como descrito nos trechos da conversa acima. A tensão constante exige que se viva *"alerta, sempre à espreita*". Essa é a condição imposta aos trabalhadores do HUPAA. O *modus operandi* de se relacionar no trabalho, competindo, desconfiando, se esquivando e se angustiando, o que tem gerado sofrimento entre os trabalhadores, tendo em vista não ser essa a maneira com a qual, em geral se relacionavam. A resistência a esse estado de coisas se enfraquece e se impõe a necessidade de adaptação, uma vez que o que se propaga é a modernização da gestão dos serviços públicos e é difícil se dizer contra a isso. Os trabalhadores, mesmo os servidores, paulatinamente têm encontrado formas de se ajustar a essa nova ordem. Assim, o sofrimento vai se consolidando como um atributo do trabalho no HUPAA filial da EBSERH.

Na seção seguinte, são trazidas outras narrativas que evidenciam ainda mais a emergência de sofrimento no trabalho.

"É que aqui a gente vê muita gente assim"

O "assim" referido por uma empregada na frase que intitula essa seção diz respeito ao estado de tensão constante, uma espécie de estado de alerta contínuo que desestabiliza emocionalmente os trabalhadores.

Nesse sentido, a prontidão para enfrentar demandas cotidianas que se inscrevem no âmbito das relações estabelecidas no trabalho, pode ser compreendida como uma reação às exigências psicossociais do contexto.

A babel dos vínculos promove relações carregadas de tensão. São hierarquias múltiplas, sendo múltiplas também as condutas arbitrárias amparadas nas diferenças entre os vínculos, cujas repercussões são sentidas como pressão, injustiça e angústia e levam até mesmo, ao choro.

> *Você trabalha só recebendo ordem, cobranças, cobranças. É uma pressão muito grande, entendeu? Ah, muito tenso. Muito tenso, preocupação. Entendeu? Muita coisa. Não relaxa nunca. Entendeu? Só isso. Isso assim, você não fica mentalmente bem. A mente não trabalha bem. Você trabalha obrigado, sob pressão, assim, vendo pessoas que não são comprometidas [refere-se a trabalhadores de outros vínculos], você tem que se comprometer para dar certo aquilo, pela sua responsabilidade, entendeu?* (Terceirizada Ana, 2016)

> *Aí chego bem para trabalhar com aquele entusiasmo, com aquele ânimo. Aí, de repente, me deparo com uma injustiça. Isso deixa a gente angustiada, entendeu? Desmotivada, na verdade [...]. Revoltada. Eu fico revoltada! Poxa, por que para uns uma coisa e pra outros outra, entendeu?* (Empregada Laura, 2016)

> *Eu sempre a vi como uma referência de uma pessoa equilibrada. E, de repente, eu passei a visualizar essa minha colega, altamente estressada com essas comparações. É quando eu vejo o quanto isso não é bom para a saúde do trabalhador, esses vínculos, regimes diferentes dentro de uma instituição. [...] O que ela diz é que ela não tem mais vontade de vir. E ela nunca foi assim. Então, daí foi que eu, a partir do momento que eu passei a observar ela especificamente dessa forma, foi quando eu vi o quanto isso não é benéfico.* (Servidora Ema, 2016)

Eu deixo pra chorar em casa. [risada] Já chorei aqui também, escondido. Já chegou de eu me trancar na sala e chorar. Ou porque eu botava para fora ou eu enlouquecia. (Servidora Ema, 2016)

Se você não tá bem emocionalmente você vai passar isso no que você faz, você vai trabalhar insatisfeito. Então, acho que tem risco maior de gerar erros, não é? Então, assim, se você tá com a cabeça perturbada porque você não aceita uma coisa e a gente tá diariamente dentro do trabalho, convivendo com aquelas pessoas e você tá vivenciando uma situação que você não aceita de jeito nenhum. É que aqui a gente vê muita gente assim (Empregada Alice, 2016)

São manifestações variadas, descritas tomando-se a si mesmo como referência e também os outros com quem se trabalha e a partir dos quais também se percebe mudanças na forma de lidar com o trabalho, na forma de viver o trabalho.

Se sobre umas recaem o peso das cobranças, a obrigação do compromisso e a responsabilidade para que as coisas deem certo, exigindo-lhes de tal maneira a prontidão, não restando outro caminho a não ser estar o tempo todo vigilante (*"Não relaxa nunca")*, outras encontram nas intermitências diárias, na falta de vontade de comparecer ao trabalho, que é quase uma desistência deste, as agruras que as deixam *"angustiada", "desmotivada", "revoltada"*.

São expressões possíveis, formas de manifestar-se em decorrência do que se vivencia cotidianamente no trabalho. E o que poderia ser interpretado como uma situação momentânea, resultante do processo de transição pelo qual o HUPAA passou ao se tornar filial da EBSERH, tem atravessado o tempo e se consolidado como a maneira de viver o trabalho no hospital.

Já em março de 2018, quando estive novamente com a funcionária Ana e com as empregadas Laura e Alice, para a realização do procedimento de validação das análises das entrevistas que me concederam dois anos antes, elas reafirmaram a compreensão que haviam expressado em janeiro de 2016 e me atualizaram acerca de como estava a situação naquele momento.

Ana, ex-funcionária e depois terceirizada, havia sido demitida em meados de 2017. Foi uma das que viveu o "hiato" de janeiro de 2016 (descrito no Capítulo 6), quando mudou de vínculo em decorrência da demissão de todos os funcionários em dezembro de 2015.

Guardava forte sentimento de injustiça e falta de reconhecimento. Após aproximadamente 18 anos trabalhando no HUPAA, cinco deles assumindo a gestão administrativa de um grande setor, diz ter sido envolvida em uma trama política por sua chefia imediata - uma servidora em cargo de chefia da EBSERH -, que a induziu a adotar um procedimento de gestão que desagradou aos membros da equipe por ela gerenciada (servidores e empregados), dando início a um processo de desgaste nas relações que culminou com sua demissão.

Laura, de angustiada com as injustiças e revoltada com as desigualdades que percebia no cotidiano de trabalho em decorrência da diferenciação entre os vínculos, passou a assumir uma postura mais comedida, resignada talvez. Disse que a situação permanecia a mesma, apenas os conflitos mais diretos haviam se amenizado e que ela já conseguia lidar de forma mais tranquila, angustiando-se menos frente às situações com as quais não concordava. *"Você vai adoecer se você não entrar no clima"*, assim sintetizou seu pensamento atual.

Esse "*entrar no clima"*, a que se refere a empregada, embora se trate de uma forma particular encontrada para suportar o sofrimento, carrega também o peso da desistência, da aceitação da adversidade e da negação de si, o que também se constitui como fonte de sofrimento no trabalho (Linhart, 2014).

Alice destacou que a presença hegemônica dos empregados tem consolidado a ideia do HUPAA como uma filial da EBSERH, mas reconheceu que os conflitos entre empregados e servidores permaneceram e acredita que irão permanecer e continuar afetando a todos. Em sua fala traz a preocupação com o desempenho, mostra-se receosa com a possibilidade de erros, enfatiza que quando se está com *"a cabeça perturbada"* emerge a insegurança para a execução das atividades. A precariedade subjetiva também abarca esse sentimento de insegurança frente às atividades que se precisa desenvolver, tendo em vista a necessidade de lidar com outras demandas que ultrapassam àquelas de natureza técnica (Linhart, 2014).

Já Ema, cujos trechos da fala também foram citados acima, foi a única das quatro, com quem não consegui me reencontrar. No entanto, soube, através de outros trabalhadores, que ela, depois de aproximadamente 14 anos chefiando um serviço, havia se afastado do hospital. Segundo as informações que me chegaram, com a mudança de gestão no HUPAAA, o cargo de chefia que ela ocupava havia sido destinado a outra pessoa, e, portanto, ela fora destituída do cargo. Mais uma servidora, que, a despeito de gozar de condição menos precária de emprego, entre os vínculos que compõem a babel estudada, também se tornou vítima das

tramas políticas exacerbadas com as novas condutas adotadas em consonância com a ‘empresarialização’ do hospital.

A babel dos vínculos no HUPAA filial da EBSERH ganha novos contornos e torna-se ainda mais nociva. Os serviços públicos conformam-se, ou até bem pouco tempo conformavam-se, como um “oásis social” no dizer de Blanch e Cantera (2011). Últimos recantos institucionais guiados por valores democráticos e pela autonomia frente às regras do mercado e a “ética dos negócios”, esses serviços, caracterizados como “espaços privilegiados de ética e humanismo, de busca incondicional da verdade, beleza e gentileza, do exercício da responsabilidade social, do compromisso com a educação e a saúde, bem como do bem-estar humano individual e coletivo” (Blanch & Cantera p. 516 tradução livre), vão se distanciando de seu modelo institucional, perdendo-se em meio às organizações orientadas pelo mercado, de modo que as práticas cotidianas e as vivências delas decorrentes vão se confundindo com as que se dão no interior das instituições privadas. Demissão, precarização, terceirização, recontratação, dentre outras expressões, passam a fazer parte do vocabulário da gestão nos serviços públicos. Vão se tornando naturais.

Os trabalhadores que, por identificação com o trabalho nesses espaços ou mesmo por necessidade de emprego, a eles se vincularam, ainda que em diferentes condições, assistem, não sem sofrimento, a esse processo de transformação que pode também ser compreendido como um processo de deterioração ou decadência de uma ética própria, aquela do bem comum, que caracteriza ou ao menos assim o deveria, os serviços públicos (Chanlat, 2002). “Nesse processo - complexo e multidimensional -, velhas e novas tensões ideológicas e contradições culturais entre Estado e mercado, entre serviço público e empresa privada, entre bem comum e benefício particular, são sintetizadas e condensadas, aguçadas e aceleradas” (Blanch & Cantera, 2011, p. 516-517 tradução livre).

Imersos na babel dos vínculos e cada vez mais submetidos às regras da empresa, os trabalhadores do HUPAA têm que se submeter às tensões que advêm das desigualdades nas relações que se estabelecem no trabalho e também às contradições que se instauram com o avanço das formas de gerenciamento modeladas pelo mercado no interior de um serviço de natureza pública, como o são os HUs.

Chanlat (2002), adverte:

> Ao introduzir práticas de gestão oriundas do setor privado, os reformadores deveriam pensar duas vezes. Pois, sem o saber, eles podem afetar o que fundamenta a ação de utilidade pública no que ela tem de mais específico, a ética do interesse geral e a defesa da justiça (p. 7)

Vivenciar essas reformas, certamente para muitos trabalhadores não é um empreendimento fácil e que se possa enfrentar ileso. A própria compreensão de que se está vivenciando tudo isso e que tudo isso vai se processando no cotidiano, encontrando lugar na rotina, se incorporando às práticas diárias no trabalho, naturalizando-se enfim, é por si só, geradora de sofrimento.

"Eu não mereço isso"... "plantar no deserto"

Ao produzir relações conflituosas, fundadas na comparação e competição, a babel dos vínculos acaba por dificultar o estabelecimento de relações solidárias que possam favorecer a criação de laços e o sentimento de identificação entre os trabalhadores.

Linhart (2014) considera que "a individualização sistemática da gestão dos assalariados" (p. 49) é uma estratégia da gerência do trabalho moderno. E prossegue: "Os assalariados trabalham sempre no fio da navalha, sozinhos, sem o suporte ou a ajuda operacional de coletivos solidários, sem poder compartilhar seus problemas, suas dificuldades, seus sofrimentos" (p. 51).

Assim, se tomarmos a babel dos vínculos como uma feição da gestão moderna dos serviços públicos, conclui-se, seguindo Linhart (2014), que o sofrimento que dela deriva, resulta de uma estratégia de organização do trabalho nesses espaços.

Com o cotidiano de trabalho atravessado por tantas demandas, os trabalhadores acabam encontrando maneiras de sobreviver em meio às exigências que lhes são feitas para além daquelas previsíveis.

Embora sob os que possuem o vínculo mais frágil incida diretamente a insegurança frente à manutenção do emprego, sob os demais também pesam os atravessamentos provocados pela babel.

É também emblemática a narrativa de uma funcionária ainda no início de 2015, quando me procurou para compartilhar seu sofrimento silencioso. Sua fala denuncia uma *"angústia"* vivida ao longo do tempo, um sofrimento perene que perfazia um ciclo no qual

em dado momento era intensificado de tal maneira que se tornou insuportável para ela, o que a levou a buscar uma alternativa, ainda que dramática para sua vida, com o objetivo de resistir à humilhação a qual era submetida.

Os trechos que apresento a seguir são recortes das notas que tomei, ainda enquanto trabalhador, acerca do conteúdo de nossa conversa.

No HUPAA há mais de 20 anos, sendo há mais de 10 ocupando a chefia administrativa de um setor de grande importância, ela guardava um sentimento de orgulho por ter construído sua história de trabalho no hospital.

Segue parte dos registros que foram incorporados ao Diário de campo e compõem o material que, posteriormente, denominei registros retrospectivos.

> *Começa a falar sobre a "angústia" que sentiu com a aproximação de mais um final de ano. A "incerteza" e a "falta de segurança" para planejar ou organizar a vida no ano seguinte. Relata como isso tudo a está afetando.*
>
> *Não nega as dificuldades que tem que enfrentar para manter o seu setor em pleno funcionamento, mas mesmo assim diz se sentir gratificada com o trabalho, pelo reconhecimento que obtém dos pacientes, pessoas que não teriam acesso em outro local aos procedimentos que consegue disponibilizar, ela explica. Ressalta o quanto isso é importante para ela. No entanto, diz que nos últimos anos tem sido difícil conviver com alguns "fantasmas", ouvir piadas sobre a permanência ou não no HU, sempre com ironia e sarcasmo. Por exercer uma função de chefia, sendo uma funcionária, é visada por outros trabalhadores e acaba sendo hostilizada.*
>
> *"Vivo numa situação de incerteza. É plantar no deserto", ela diz. Faz referência ao final de ano, já que era a primeira vez que nos víamos em 2015. "Esse foi o Natal das incertezas, eu não mereço chegar dezembro de novo com a mesma sensação" [emociona-se, voz embargada e lágrimas]. "Aqui é uma angústia".*
>
> *Ao final da conversa esclareceu que, na verdade já se tinha decidido. Iria pedir demissão. Por não mais suportar aquela forma de estar no trabalho. Falou novamente sobre a dificuldade que seria despedir-se do HU, "aqui eu fiz a minha vida, aprendi tudo o que sou hoje como profissional. Devo muito ao hospital", disse emocionada. Mas, continuou sua fala ressaltando que todas as sensações que*

> *vivenciou no Natal lhes deram a certeza de que não conseguiria continuar. Refletiu muito, mas concluiu afirmando ainda chorando: "eu não mereço isso"* (Diário de campo [registros retrospectivos], 2015)

O pedido que fiz a essa funcionária para que pudesse inserir seu depoimento no material a ser analisado na pesquisa, não se deu sem razão. Seu sofrimento, que adjetivei acima como silencioso, em alusão à forma como atravessava os anos, foi narrado na conversa de maneira intensa. Precisa com o uso das palavras ela descreveu como a incerteza, a insegurança, a impossibilidade de planejar o futuro imediato, tendo em vista a ameaça anual de demissão, davam corpo ao seu sofrer, a que nominou de *"angústia"*. O sofrimento que tinha sua origem no trabalho tinha se alastrado pela vida, transformando-se em *"fantasmas"* a atormentar a vida também fora do trabalho.

Como se não bastassem todas essas tensões, que são também as tensões vividas por outros trabalhadores cujo vínculo com o serviço público os coloca em situação de vulnerabilidade constante no que se refere ao emprego, em meio à babel dos vínculos a funcionária era ainda assediada sob a forma de constantes provocações, tornando suas vivências no trabalho ainda mais angustiantes, sobretudo no período de final de ano, quando o 'fantasma' da demissão se aproximava ainda mais de todos os funcionários, o que, de certa maneira, possibilitava que trabalhadores de outros vínculos adotassem essa postura provocativa.

Gollac & Bodier (2011) catalogaram vários estudos que apontam como esse tipo de acontecimento: o assédio, o insulto, o desdém, a provocação e o menosprezo, compreendem uma modalidade de violência no trabalho, a violência psicológica. E concluem afirmando que há evidências de que estar exposto a esse tipo de situação no trabalho aumenta a possibilidade de se desenvolver transtornos depressivos, transtornos do humor e transtornos de ansiedade.

Diante desse contexto e sem perspectiva de mudanças, mas ao contrário disso, percebendo a recorrência desse sofrimento e o quanto suas vivências no HUPAA acentuavam sua angústia ano após ano, a funcionária encontrou na demissão o seu modo de enfrentamento. Apesar da identificação com o trabalho, que não só naquela conversa afirmou, mas demonstrou durante todo o período que com ela convivi, abrir mão do trabalho para se preservar foi a solução que encontrou e que estava decidida a concretizar.

Apesar de fragilizada emocionalmente, durante a narrativa mostrou-se segura ao afirmar: *"eu não mereço chegar dezembro de novo com a mesma sensação", "eu não mereço isso".*

Na verdade, nenhum trabalhador merece. Mas, infelizmente nem todos têm a condição de sair do trabalho para preservar sua integridade. Muitos trabalhadores em condições semelhantes permanecem em sofrimento, suportando e padecendo dia após dia no trabalho até quando for possível, para que possam, mesmo imersos na incerteza e expostos à violência, garantir, ao menos, as condições materiais da sobrevivência imediata.

Considerando que a precarização se tornou um "atributo central do trabalho" (Franco, Druck & Seligmann-Silva, 2010, p. 230) e que esta se desdobra em várias dimensões, a partir das quais mais ou menos todos os trabalhadores são afetados, esse estudo carrega a compreensão de que o particular ou circunstancial da vida cotidiana em um dado contexto de trabalho, diz também do que se passa em outras paragens. A babel dos vínculos está inscrita em uma conjuntura mais ampla - a 'empresarialização' do HUPAA, que o reduziu à condição de filial da EBSERH - é também uma face de um projeto de Estado. Nesse fluxo é que os acontecimentos se dão e é no cotidiano que eles afetam, ao menos de forma mais direta, os trabalhadores.

Em meados de 2015 a funcionária solicitou sua demissão, como havia afirmado que o faria. Vale lembrar que em dezembro do mesmo 2015, todos os funcionários foram demitidos do HUPAA, diminuindo é bem verdade a variabilidade de vínculos, mas não a confusão que a babel produz.

"Está sempre na defensiva ou na acusação, sabe? Estou sempre me defendendo ou acusando"

Para os trabalhadores que permaneceram, após a demissão dos funcionários, os desafios de conviver competindo e de trabalhar o tempo todo comparando as vantagens e desvantagens de sua situação contratual, mantiveram-se. Dividir obrigações, desenvolver atividades em grupo, compartilhar responsabilidades e ser recompensado ou reconhecido de maneira desigual são características primordiais nos espaços em que se verifica o hibridismo de vínculos.

A servidora Tânia descreve como as comparações invadem o cotidiano e instauram um clima tenso no interior das equipes de trabalho, o que acaba repercutindo na saúde dos trabalhadores.

> *Porque, assim, se eu estou insatisfeita porque o meu salário de qualquer forma... Eu já estou aqui há anos, mas o meu salário... Aí, volta para a questão, das 'diferencialidades' do próprio governo, não é? Se eu estou aqui há anos, mas aí eu estou ganhando mil reais, por exemplo. Aí chega alguém que entrou ontem, que faz o que eu faço e está ganhando dois mil e quinhentos. Isso começa a me incomodar de tal forma que eu começo a me preocupar. A partir do momento que eu digo "Ah, eu estou ganhando menos, mas estou trabalhando igual a fulano. Isso e aquilo. Ele ganha mais. Não vai ter condição, por isso, por aquilo" então adoece. Porque quando você não está emocionalmente bem, você sabe que seu corpo, você começa a ficar resfriada, você começa a ter uma dor aqui, uma dor ali, uma dor de garganta. Se você for analisar é tudo por conta dos problemas emocionais, não é? É. Porque a gente sabe que o salário não tem que ser o ponto chave para você estar bem no emprego ou não. Mas ele é importantíssimo, não é? E essa situação toda adoece qualquer cristão! Adoece qualquer cristão!* (Servidora Tânia, 2016)

A forma como ela descreve a tensão cotidiana que se instaura entre os trabalhadores de diferentes vínculos não deixa dúvida quanto à nocividade desse convívio fundado em condições desiguais. A materialidade da desigualdade é trazida quando exemplifica sobre a diferença de remuneração que é praticada entre profissionais que ocupam o mesmo cargo e exercem as mesmas funções, sobretudo após a chegada da EBSERH, quando as comparações se intensificaram entre empregados e servidores, uma vez que, como a mesma servidora destaca em outro trecho de sua fala, *"O patrão é o mesmo."*

Comparação e competição se apresentam então como duas faces da mesma moeda. Enquanto os trabalhadores (servidores e empregados) disputam entre si e seguem trabalhando e sofrendo, a empresa segue se instalando, ocupando cada vez mais espaço, avançando com seus processos de gestão, do qual a própria babel e a precarização subjetiva que promove, assume condição de estratégia. "Na realidade, a ideia de uma certa precarização no trabalho faz parte das intenções empresariais" sentencia Linhart (2014, p. 52). A confusão que resulta é útil, obedece a uma intenção e, apesar dos riscos todos que envolve, tem se firmado como modelo gerencial nos serviços públicos brasileiros. A precarização das condições objetivas

conduz à precarização da subjetividade, fragilizando os trabalhadores que vão se tornando cada vez mais vulneráveis.

> *[...] o nível de estresse é muito alto, não é? Olhando só aqui, nesse setor que eu trabalho, quase toda semana é uma pessoa que adoece, é alguém que tá com uma dor de cabeça, alguém que tá com mal estar, pressão sobe, pressão baixa. Então dentro desse próprio setor, eu vejo que isso é muito relativo ao trabalho. Tudo vai sendo somatizado* (Empregada Lívia, 2016).

As situações se multiplicam em áreas de atuação diferentes e o sofrimento no trabalho é evidenciado por trabalhadores de vínculos diferentes. Circunstâncias se sucedem e impõem demandas diferenciadas e os trabalhadores vão construindo individualmente maneiras de lidar com elas. O sofrimento assume a condição de um atributo do trabalho, quase como um critério exigido para quem se disponibiliza a trabalhar no HUPAA.

No cotidiano de trabalho tanto as repetições que caracterizam a rotina quanto os acontecimentos extraordinários afligem os trabalhadores. Desde os embates travados individualmente nas relações rotineiras até as situações que ensejam uma ameaça coletiva, lançando grupos de trabalhadores na agonia da incerteza, como quando a gestão da UFAL foi mudada, no final de 2015, e a nova reitora expressou publicamente a intenção de rever o contrato com a EBSERH, deixando os empregados angustiados ou, como mais frequentemente ocorre, quando finda a vigência do contrato das empresas que prestam serviço ao hospital e todos os terceirizados vivenciam o medo da demissão.

> A modernização plantou no próprio trabalho as sementes de uma insegurança generalizada, e conseguiu desfazer tudo que foi construído para conter e dominar a difícil sorte dos assalariados inseridos na relação de subordinação jurídica que é constituída pelo contrato de trabalho. Todos os esforços realizados pelos sindicatos e pelos coletivos para dar uma dimensão comum às vivências dos operários foram pelos ares. Agora cada um negocia sozinho seu destino na empresa e, sobretudo, vê no outro uma ameaça ou um peso (Linhart, 2014, p. 52)

Nessa direção, competir torna-se o modo de se relacionar e se manter no trabalho, é isso que está posto aos trabalhadores do HUPAA com sua gerência moderna.

O outro com quem se compartilha a experiência de trabalho sendo visto sempre como ameaça, impede a formação de laços, aniquila a solidariedade, banaliza e naturaliza o sofrer e sua externalização. Passa a ser ‘normal’ chorar ou ficar sem dormir ou não querer vir

para o trabalho ou estar sempre em prontidão para defender-se ou atacar, afinal é isso que exige a competitividade.

> *A gente está sempre... Está sempre na defensiva ou na acusação, sabe? Estou sempre me defendendo ou acusando. Estou me defendendo ou acusando. Isso para a saúde da gente é terrível. E consequentemente, não é? Se você não está bem emocionalmente o físico vai junto.* (Servidora, Tânia, 2016)

A prontidão para o embate é uma das exigências impostas aos trabalhadores no HUPAA. Estar alerta, a espera de um ataque, sempre pronto a defender-se, configura-se como uma nova condição para sobreviver no cotidiano de trabalho. Essa demanda, que passa a ser imposta aos trabalhadores, apresenta, como aponta a servidora Tânia, prejuízos à saúde.

"Todo dia é aquela agonia" / "Mas eu não esquento, não!"

Daniéle Linhart (2014), buscando fazer entender o que denominou de "precariedade subjetiva", assim define: "É o sentimento de não estar "em casa" no trabalho, de não poder se fiar em suas rotinas profissionais, em suas redes, nos saberes e habilidades acumulados graças à experiência ou transmitidos pelos mais antigos" (p. 46).

Uma das servidoras entrevistadas ao descrever o seu cotidiano de trabalho, faz referência a esse sentimento "de não estar em casa", espécie de estranhamento naquilo que poderia ou deveria ser familiar, tendo em vista compor a rotina no trabalho. Ao seu modo diz não encontrar motivos, posto não se identificar com aquilo que faz, o que torna o cotidiano *"uma coisa sofrida"*.

> *Eu acho que há uma desmotivação no sentido de tá trabalhando... É como se, acho que a sensação é de estar trabalhando para uma coisa que não é sua. É uma coisa sofrida sabe? Todo dia é aquela agonia* (Servidora Carmem, 2016).

Essa servidora desenvolvia suas atividades em um serviço que sofreu um grande impacto com a chegada dos empregados da EBSERH. Por se tratar de um serviço cujas atividades podem ser descritas como administrativas, a passagem do HUPAA de órgão acadêmico da UFAL para a condição de filial da EBSERH, fez com que muitos servidores desse setor passassem a realizar novas tarefas atribuídas pela empresa e cujo resultado não

guardava relação com o hospital enquanto parte integrante da universidade, mas sim remetia a respostas a serem dadas da filial para a sede da empresa, a qual ela, evidentemente, não era e nem se sentia parte integrante. Por isso é que ela descreve que em seu cotidiano de trabalho *"Todo dia é aquela agonia"* Trata-se de mais um produto da babel dos vínculos, o sofrimento que advém do estranhamento com o trabalho, a imposição por desenvolver tarefas com as quais não se identifica, posto que se inscrevem em outra ordem e atendem e seguem outras orientações.

No caso dessa servidora, a composição híbrida da equipe de trabalho em que está inserida, acaba por requerer dela o desenvolvimento de atividades com as quais ela não vê motivo para fazê-lo. O HUPAA filial, não só mantém como acrescenta novos problemas ao cotidiano dos trabalhadores.

Para Pinzón, et al. (2011), dentre as repercussões psicossociais encontradas entre trabalhadores de hospitais e universidades públicas que passaram a adotar formas gerenciais características de empresas privadas, está o sentimento de não pertencer ao lugar, o que, segundo apontam esses autores, está diretamente relacionado à multiplicidade de vínculos: "Dentre os aspectos funcionais que estão sendo perdidos entre os trabalhadores de hospitais e universidades, eles mencionam o sentimento de pertencer; isso está relacionado com o seu tipo de contratação" (p. 181).

Alguns trabalhadores que também vivenciam essa *"agonia"* assumem posturas distintas, enquanto reações ou modos de enfrentamento.

A postura ativa, que poderia ser vista como uma atitude de resistência acaba por tornar-se mais um problema, uma vez que praticada individualmente, estigmatiza e alimenta ainda mais a discriminação já existente em decorrência do vínculo.

A empregada Mirela descreve como as posturas de enfrentamento assumidas por alguns trabalhadores repercutem no cotidiano e acabam por gerar ainda mais sofrimento, em virtude da discriminação e da perseguição que passam a ter que conviver.

> *Se sentem injustiçados. Alguns ficam revoltados. Aí, dependendo da condição que se tenha, uns vão para luta, começam a brigar. E outros ficam cada vez mais reclusos. Ficam mais... Aí, eles começam a perceber que eles não têm voz no local, que eles estão sofrendo preconceito, sofrendo discriminação. E aí uns brigam e os outros se fecham. E isso, acredito, repercute na saúde.*

> *É mais ou menos isso. Aí depende do perfil de cada um. Se ele for do embate, ele vai para o embate. Aí, tem outro lado, se ele começar a entrar demais no embate, aí ele começa a ser mal visto pela chefia. E aí começa a haver uma pressão muito grande e daí a ansiedade. Diversas pessoas estão adoecendo mesmo. Uns adoecem, às vezes, pegam umas férias, fazem alguma coisa e conseguem se erguer. Mas tem pessoas que não conseguem. Tem pessoas que estão em INSS por conta disso, dessa questão de depressão e de ansiedade.* (Empregada, Mirela, 2016)

Se a convivência com as desigualdades que se impõem no cotidiano em razão de estarem os trabalhadores lado a lado em diferentes modalidades de vínculo, enseja sofrimento no trabalho, as formas como este é vivenciado e expresso podem potencializá-lo ainda mais. Aos que se recolhem e sofrem em silêncio, pesa o esforço de suportar as adversidades para se manterem sãos, embora nem sempre consigam. Aos que reagem de forma diferente e expressam sua indignação buscando o embate na arena política para que possam resistir no cotidiano, passa a pesar também a preocupação com a perseguição, uma vez que passam a *"ser mal vistos pela chefia"*.

O modo como cada trabalhador encontra para lidar com o sofrimento depende de múltiplos fatores, incluindo-se os de natureza psicossocial. Mas, mais uma vez considero importante destacar a questão política, pois a forma de enfrentamento adotada por cada trabalhador depende também da posição que ocupa na hierarquia dos vínculos. Como analisado pela empregada Mirela, é *"dependendo da condição que se tenha"* que os trabalhadores norteiam sua forma de lidar com o sofrimento, e, como ela também ressalta, *"isso repercute na saúde"*.

A trabalhadora terceirizada Neide, ciente da vulnerabilidade de sua situação de emprego e com longa experiência de trabalho no HUPAA, adota uma postura peculiar que lhe permite lidar com as situações que lhe provocam sofrimento no cotidiano. *"Eu não esquento", "Não, não esquento", "Mas eu não esquento"*, diz repetidas vezes, sempre após narrar uma situação que lhe causou constrangimento, como no caso de não ser notada após cumprimentar os demais trabalhadores e não ser respondida. Esclarece que nessas situações não deixa de emitir sua queixa, mas suaviza as expressões que usa para não parecer agressiva.

> *Não. Não esquento, não. Só faço assim "Bom dia." Aí ficam todos calados. Aí eu torno a repetir "Bom dia." Só que depois é que eles fazem: "Bom dia!" Aí eu disse "Eu já dei bom dia, só que vocês estavam..., e não me observaram." Eu nem digo que eu estava invisível, eu só falo que ninguém observou, não é? Porque aquilo fica chato.* (Terceirizada Neide, 2016).

Para não esquentar (no sentido de se aborrecer, se estressar ou se entristecer), a todo o tempo descreve suas formas de resistir ao sofrimento no trabalho. Há uma astúcia em seu modo de enxergar o que ocorre nas relações que encontra no trabalho, uma forma de enfrentar as situações dando-lhes menos importância (ao menos é o que aparece em seu discurso).

A ironia é outro aspecto presente em sua narrativa, mesmo quando trata de situações difíceis que enfrenta no dia a dia de trabalho, como quando percebe que a tratam com desconfiança e não hesitam em demonstrar.

> *Às vezes, quando a gente entra em uma sala, eles desconfiam. Às vezes, tem os que guardam a bolsa, ficam com aquele cuidado. Mas a pessoa tem que ter cuidado mesmo com as suas coisas, não é? Que honestidade não está escrito na testa!* (Terceirizada Neide, 2016).

Assim, o *"não esquento"* configura-se como um recurso tático, a arte mesma do fraco, como refere Certeau (2013). No entanto, embora responda a uma necessidade imediata de autodefesa frente às situações hostis que se apresentam, enquanto tática, a solução tem um alcance limitado, posto que irá sempre depender de uma ocasião propícia, de oportunidades mais ou menos avaliadas, não a protegendo, portanto, de vivenciar novamente situações dessa natureza. Suas falas são seguidas de risadas. A ironia aparece como um modo de dizer possível dentro das circunstâncias que escapam ao seu controle. Modo de subverter e metamorfosear o sofrimento, destituindo assim, ao menos de forma imediata, seu caráter nocivo.

Como se pode observar, as formas de adaptação e de enfrentamento são diversas, mas todas carregam a marca do sofrimento.

8. Considerações finais

As diferentes formas de vinculação dos trabalhadores com o HUPAA impõem distintas relações no cotidiano de trabalho a partir das quais emergem desigualdades que se desdobram em vivências de preconceito, discriminação, hostilidade, incerteza, insegurança, e, como não poderia deixar de ser, promovem a emergência de sofrimento no trabalho, com o agravante de que este passa a ser entendido como um atributo do trabalho.

Nos serviços públicos brasileiros, tem-se assistido a adoção de métodos gerenciais característicos das empresas privadas e, portanto, mercadologicamente orientados. A 'empresarialização' dos HUs convertidos em filiais da EBSERH é um exemplo desse processo que, dentre outras repercussões, acaba por imprimir novas exigências aos trabalhadores. Estes passam a enfrentar condições cada vez mais consoantes com o universo empresarial. A 'receletização' do emprego público é uma resultante desse processo e a competitividade e a individualização, também se apresentam como corolários diretos da 'empresarialização' do HUPAA, no qual a própria babel dos vínculos assume condição estratégica. Nessa direção os trabalhadores, quando organizados, fragmentam-se em organizações coletivas desarticuladas, fragilizando-se politicamente e enfraquecendo-se suas formas de resistência.

Com a adoção desse modelo híbrido de vinculação dos trabalhadores, a própria concepção de serviço público se reveste de outros contornos, distanciando-se de sua natureza, qual seja. a de buscar garantir a prestação de serviços fundados na ética do bem comum, como os são facilmente ilustrativos, os serviços de educação e de saúde e outros tantos, que somente fundados nessa ética, "permitem promover e garantir a existência de todos os membros de uma sociedade humana" (Chanlat, 2002, p. 3).

Ao atentar para as minúcias da vida cotidiana no HUPAA, observando, ouvindo, registrando e articulando informações, foi possível reunir elementos para compreender que as dificuldades pelas quais passa o hospital, enquanto serviço público, não se restringem a questões técnicas da gerência, embora essa seja também uma dimensão que deve ser considerada. No entanto, defendo a compreensão de que os entraves que dificultam a manutenção do hospital em seu pleno funcionamento, o que inclui um corpo funcional

composto por trabalhadores em plenas condições de exercerem a função pública, encontram explicação na arena política e é, portanto, nessa esfera que os problemas enfrentados pelo HUPAA e pelos demais serviços públicos brasileiros devem ser enfrentados.

As vivências dos trabalhadores ilustram uma espécie de luta intraclasse travada no cotidiano e alimentada por práticas como invisibilização de determinado grupo de trabalhadores, atribuição de direitos e de exigências de maneira diferenciada para trabalhadores que ocupam o mesmo cargo e exercem as mesmas funções, a institucionalização da competitividade e a naturalização do sofrimento, entre outras tantas que se instituem enquanto práticas rotineiras e que se vão tornando tão comuns que correm o risco de deixarem de ser questionadas e passarem a ser vistas como *"um caminho natural"*.

Defende-se que o trabalhador do serviço público não pode ser confundido com um agente de dado governo, por isso deve ter seu vínculo de trabalho regulado de forma a garantir sua permanência frente às alternâncias de governo, características do Estado democrático, pois só assim terá condições de manter a continuidade das ações e a qualidade dos serviços, uma vez que poderá desenvolver suas atividades tendo como referência os princípios éticos e técnicos da atuação profissional. É com essa condição que terá a possibilidade de organização coletiva fortalecida a assim poder atuar em defesa de seus direitos enquanto trabalhadores e também em defesa dos serviços públicos enquanto cidadãos. Defende-se ainda que o sofrimento que se tem instaurado tem sua gênese política e é também nessa arena que deve ser enfrentado.

Esse estudo conduz a compreensão de que a babel dos vínculos e as vivências que ela provoca não são *"um caminho natural"* para os trabalhadores. Terem que exercer os seus ofícios em *"agonia",* em *"angústia",* "*sem vontade de vir"* para o trabalho, ou *"deixando para chorar em casa",* posto que tendo que enfrentar um cotidiano no qual se trava uma *"guerra fria", "vendo para qual time torcer"* em meio a um *"hospital esquizofrênico"*, é o resultado de intervenções políticas em um Estado que cada vez mais impõe aos trabalhadores dificuldades para que possam exercer suas funções e assim manterem o serviço público em condições de cumprir sua função. As expressões utilizadas pelos próprios trabalhadores são trazidas pela potência que encerram ao fazer conhecer as vivências as quais estão submetidos no cotidiano de trabalho.

Vasculhar as miudezas da vida cotidiana no trabalho serviu então a esse propósito, o de encontrar justamente naquilo que se passa por desimportante na rotina de trabalho,

articulações minuciosas cuja trama tão miúda que forma, consegue adentrar outras dimensões em que é possível resgatar o tamanho adequado do vivido e desdobrá-lo em outros sentidos, reposicionando, como num jogo de figura e fundo, os atores que compõem o enredo.

Ao descrever vivências e buscar compreensão acerca delas, intenta-se minimamente inscrevê-las (Geertz, 1989) para que não se reproduzam autonomamente, sem ao menos terem sido vistas e lidas criticamente. Essa é, com toda certeza, uma contribuição que esse estudo pretende seja importante.

Ademais, a clareza dos detalhes torna-se instrumento incontestável para qualquer forma de ação, de modo que, se se reconhecem problemas e se pretende intervir sobre eles, conhecer as práticas cotidianas que os sustentam e que ao mesmo tempo os denunciam tem sua utilidade.

O processo de pesquisa nas bases em que este se alicerçou é um processo de trocas, em que entre buscas e descobertas, outros caminhos se apresentam e passam a ampliar as possibilidades de respostas. Assim é que entre os objetivos perseguidos e os que emergiram durante a investigação e acabaram por me perseguir, destaco a inscrição da qual fala Geertz (1989) e o "documentar o não documentado" referido por Rockwell (1991 citada por Sato & Sousa 2001, p. 33). O olhar por dentro do trabalho, a partir do cotidiano vivido, conduziu, se não a descobertas e transformações, ao menos à produção de registros que testemunham e, assim inscrevem as vivências dos trabalhadores estudados.

Apresento, a seguir, alguns trechos do Diário de campo com algumas expressões destacadas que me informaram acerca da necessidade de inscrição desse vivido pelos próprios trabalhadores.

> *Em meados de 2015, algumas funcionárias com quem trabalhei no HUPAA me enviavam notícias acerca do que estava acontecendo. Para melhor nos comunicarmos organizaram um grupo virtual em um aplicativo de troca de mensagens e deram o título de* ***"Nosso doutorado".*** *Quase que diariamente eu era informado acerca dos acontecimentos que elas julgavam relevantes para a pesquisa e também acompanhava a ansiedade de todas em compartilharem os fatos que as afetavam diretamente, como a aproximação da demissão que se deu no final desse mesmo ano.*
>
> *Nos dois momentos em que estive no HUPAA, para o trabalho de pesquisa mais próximo ao campo, ouvi várias vezes de uma empregada a frase:* ***"Anota aí!".*** *Sempre*

que presenciávamos juntos algum acontecimento cujo conteúdo se relacionava com o meu interesse, ela repetia: ***"Anota aí"!***

Já em março de 2018, a também empregada Laura me disse em tom de cansaço: ***"Ainda bem que isso está registrado aí"!*** (Diário de campo, 2015, 2016, 2018).

Com essas indicações feitas em momentos distintos, fui me dando conta do quão significativo parecia a estas trabalhadoras ter suas vivências documentadas, vivências estas que dão forma a própria história de quem trabalha. Afinal é no cotidiano que se desenrola o fio da trama que constitui a vida no trabalho - os anseios, as esperanças, as agonias e os cansaços dos trabalhadores, se produzem e reproduzem na vida diária do trabalho.

Partindo dessa compreensão e com ela atravessando todos os momentos da pesquisa, a intenção foi incidir o olhar nesse ir e vir ou mesmo entre, o particular e imediato de um lado e o geral e perene do outro, ajustando o foco à medida que se alcançava uma maior aproximação. A babel confunde, atrapalha, perverte e obscurece, daí a necessidade de compreender o cotidiano de trabalho no HUPAA buscando evidências fundamentadas e compartilhadas pelos próprios trabalhadores nele inseridos. Afinal, são sobre eles que, indistintamente, pesam as vivências cotidianas. Foi esse o esforço empreendido e que norteou todo processo de pesquisa.

Referências

Achutti, L. E. R. (2004). *Fotoetnografia da Biblioteca Jardim*. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS/Tomo Editorial.

Agência Nacional de Saúde Suplementar. (2018). *Dados Gerais. Beneficiários de planos privados de saúde, por cobertura assistencial (Brasil - 2008-2018)*. Recuperado de http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-gerais.

Almeida, A. E. S. (2017). *Gestão terceirizada nos hospitais universitários do RN e a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)*. (Dissertação de mestrado, Faculdade de Serviço Social, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte). Recuperado de file:///C:/Users/Juliano/Downloads/Gest%C3%A3o%20Terceirizada%20nos%20Hospitais%20Universit%C3%A1rios%20do%20RN%20e%20a%20Empresa%20Brasileira%20de%20Servi%C3%A7os%20Hospitalares%20(EBSERH).pdf.

Amorim, B. P. R. (2017). *Privatização e mercantilização da saúde-educação: um estudo sobre a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) no Hospital Universitário da Universidade Federal do Maranhão (HU-UFMA)*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Maranhão). Recuperado de file:///C:/Users/Juliano/Downloads/Beatriz%20Penha%20Rodrigues%20Amorim.pdf

ANDES-SN – Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior. (2016). *Realidade precária da EBSERH é exposta de norte a sul do país*. Recuperado em 05 de outubro de 2018, de: http://portal.andes.org.br/andes/print-ultimas-noticias.andes?id=7992.

ANDES-SN – Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior. (2017). *Dívida da EBSERH passa de R$70 milhões*. Recuperado em 05 de outubro de 2018, de: http://www.andes.org.br/andes/print-ultimas-noticias.andes?id=9090.

ANDES-SN – Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior. (2018). *MP processa EBSEH por aparelho de ressonância magnética sem uso desde 2011*. Recuperado em 05 de outubro de 2018, de: http://www.andes.org.br/andes/print-ultimas-noticias.andes?id=9701.

Andrada, C. (2018). O método no centro: relatos de campo de uma pesquisa psicossocial de perspectiva etnográfica. *Psicologia USP, 29*(2), 236-245. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/pusp/v29n2/1678-5177-pusp-29-02-236.pdf. doi: http://dx.doi.org/10.1590/0103-656420170025

Andreazzi, M. F. S. (2013). Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: inconsistências à luz à luz da reforma do Estado. *Revista Brasileira de Educação Médica, 37*(2), 275-284.

Antunes, R. (2006). A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In R. Antunes, (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. (pp. 15-26). São Paulo, SP: Boitempo.

Antunes, R. (2009). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. (2a ed. 10a reimp.). São Paulo, SP: Boitempo.

Antunes, R. (2010). Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva no Brasil. In R. Antunes, & M. A. M. Silva, (Orgs.) *O avesso do trabalho*. (2a ed.) (pp. 13-24). São Paulo, SP: Expressão Popular.

Antunes, R. (2014). As novas morfologias do trabalho e as formas diferenciadas de reestruturação produtiva no Brasil dos anos 1990. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 27*, 11-25.

Antunes, R. & Praun, L. (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serviço social & Sociedade*, 123, 407-427. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0407.pdf. doi: http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.030.

Arboleda, O. H. V., & Bedoya, E. J. B. (2010). Una aproximación a los factores de riesgo psicosocial a los que están expuestos los docentes contratados bajo la modalidad de horas cátedra en la ciudad de Medellín. *Revista Uni-Pluri/versidad, 10*(02), 1-14. Recuperado de http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/viewFile/7908/7423.

Assunção, A. A. (2011). Condições de trabalho e saúde dos trabalhadores da saúde. In C. M. Gomez, J. M. H. Machado, & Pena, P. G. L. (Orgs.). *Saúde do trabalhador na sociedade brasileira contemporânea*. (pp. 453-478). Rio de Janeiro, RJ: Fiocruz.

Barros, R. T. (2014) Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: uma análise sobre sua gestão no contexto institucional do Hospital das Clínicas da UFPE. (Dissertação de Mestrado, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco). Recuperado de file:///C:/Users/Juliano/Desktop/REFER%C3%8ANCIAS%20TESE/EBSERH/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Renata%20Ten%C3%B3rio%20de%20Barros.pdf

Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. (P. Dentzien, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Zahar.

Becker, H. S. (1994). *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. (M. Estevão, R. Aguiar, Trad.) (2a ed.). São Paulo: Editora HUCITEC.

Bernardo, M. H., Verde. F. F., & Pinzón, J. G. (2013). Vivências de trabalhadores com diferentes vínculos empregatícios em um laboratório público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 16*(1), 119-133. Recuperado de http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/77748/81742.

Bernardo, H. M., Sousa, C. C., Pinzón, J. G., & Souza, H. A. (2015). A práxis da Psicologia Social do trabalho: reflexões sobre possibilidades de intervenção. In M. C. Coutinho, O. Furtado, & T. R. Raitz (Orgs.). *Psicologia social e trabalho: perspectivas críticas*. Florianópolis, SC: ABRAPSO - Edições do Bosque CFH/UFSC.

Blanch, J. M. (2011). Afrontando la *nueva gestión* pública: obedeciendo y resistiendo. In M. C. Ferreira et al. (Orgs.). *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde* (pp. 81-98). São Paulo, SP: Mackenzie.

Blanch, J. M. (2013a). La gestión empresarial de servicios personales como factor de riesgo psicosocial. In G. Calderón, G. E. Arango, & C. M. Álvarez. (Orgs.). *Gerencia del Talento Humano* (pp. 153-175). Manizales, Co: Umanizales.

Blanch, J. M. (2013b). La transición universitaria del claustro a la empresa. Tensiones éticas suscitadas por la gestión neoliberal. In R. Rezer. (Org.). *Ética e Ciência nas diferentes dimensões da Educação Superior – Experiências, Reflexões e Desafios*. (pp. 87-108). Chapecó, SC: Argos.

Blanch, J. M. (2014). Calidad de vida laboral em hospitales y universidades mercantilizados. *Papeles del Psicólogo, 35*(1), 40-47. Recuperado de http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2320.pdf.

Blanch J. M., & Cantera, L. (2011). La nueva gestión pública de universidades y hospitales. Aplicaciones e implicaciones. In E. Agulló, J. L. Alvaro, A. Garrido, R. Medina & I. Schweiger.

(Eds.). *Nuevas formas de organización del trabajo y la empleabilidad*. (pp. 515-534). Ovideo: Ediuno.

Blanch, J. M., Crespo, F. J. & Sahagún, M. A. (2012). *Sobrecarga de trabajo, tiempo asistencial y bienestar psicosocial en la medicina mercantilizada*. In E. Ansoleaga, O. Artaza, & J. Suárez, (Orgs.), Personas que cuidan Personas: Dimensión Humana y Trabajo en Salud (pp. 176-182). Santiago de Chile: OPS/OMS - Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud.

Bosi, E. (2003). *O tempo vivo da memória: ensaios de Psicologia Social*. São Paulo, SP: Ateliê Editorial.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101. Recuperado de file:///C:/Users/Juliano/Downloads/Using_Thematic_Analysis_in_Psychology.pdf. doi: http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Bresser-Pereira, L. C. (1997). A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Cadernos MARE da Reforma do Estado, 1*, 7-57.

Bresser-Pereira, L. C. (2013). Modernidade neoliberal. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, *29*(84), 87-205.

Catani, A. M., & Hey, A. P. (2007). Confluências e disjunções nas políticas de educação superior na América Latina: Argentina, Brasil, Chile e México – ou 4 funerais e 1 união consensual. In J. R. Silva Júnior (Org). *O pragmatismo como fundamento das reformas educacionais no Brasil*. (pp. 103-125). Campinas: Editora Alínea.

Certeau, M. (2013). *A invenção do cotidiano*. (E. F. Alves, Trad.) (20a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

Chanlat, J. F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal. Recuperado de http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf.

Chauí, M. (1999, 9 de maio). A universidade operacional. *Folha de São Paulo*. Caderno Mais! p. 3.

Chauí, M. (2001). *Escritos sobre universidade*. São Paulo, SP: Editora UNESP.

Chauí, M. (2003). A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação, 24*(3), 5-15.

Cislagui, J. F. (2010). *Hospitais Universitários: presente caótico e futuro incerto*. Recuperado em 31 de janeiro de 2017 de https://fopspr.files.wordpress.com/2010/08/hospitais-universitarios.pdf.

Cislagli, J. F. (2011). Hospitais Universitários Federais e novos modelos de gestão: faces da contrarreforma do Estado no Brasil. In M. I. S. Bravo et al. *Saúde na atualidade: por um Sistema Único de Saúde estatal, universal, gratuito e de qualidade*. Rio de Janeiro: UERJ, Rede Sirius.

Cohn, A. (2009). Mudanças econômicas e políticas de saúde no Brasil. In A. C. Laurell (Org.). *Estado e políticas sociais no neoliberalismo*. (5a ed.) (pp. 225-244). São Paulo, SP: Cortez.

Costa, F. B. (2002). *Garis – um estudo de Psicologia sobre invisibilidade pública*. (Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia. Universidade de São Paulo). Recuperado de https://bv.fapesp.br/pt/publicacao/6180/garis-um-estudo-de-psicologia-sobre-invisibilidade-publica/.

Costa, F. B. (2004). *Homens invisíveis: relatos de uma humilhação social*. São Paulo, SP: Globo.

Coutinho, M. C. Bernardo, M. H., & Sato, L. (2017). *Psicologia Social do Trabalho* (Coleção Psicologia Social, pp. 49-80). Petrópolis, RJ: Vozes.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

Decreto-Lei n. 5.452 de 01 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm.

Decreto n. 2.306 de 19 de agosto de 1997. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e nos arts. 16, 19, 20, 45, 46 e 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. Recuperado em 30 de janeiro de 2017 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2306.htm.

Decreto n. 7.082 de 27 de janeiro de 2010. Institui o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais- REHUF, dispõe sobre o financiamento compartilhado dos hospitais universitários federais entre as áreas da educação e da saúde e disciplina o regime da pactuação global com esses hospitais. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7082.htm.

Diário das Leis. (2017a). *Portaria Interministerial n. 1.000 de 15/04/2004. MS - Ministério da Saúde*. Recuperado em 31 de janeiro de 2017 de https://www.diariodasleis.com.br/busca/exibelink.php?numlink=1-92-31-2004-04-15-1000.

Diário das Leis. (2017b). *Portaria Interministerial n. 2.400 de 02/10/2007 / MS - Ministério da Saúde*. Recuperado em 31 de janeiro de 2017 de https://www.diariodasleis.com.br/busca/exibelink.php?numlink=1-92-31-2007-10-02-2400.

Druck, G. (2016). A terceirização na saúde pública: formas diversas de precarização do trabalho. *Revista Trabalho, Educação e Saúde, 14* (Suppl. 1), 15-43. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/tes/v14s1/1678-1007-tes-14-s1-0015.pdf. doi: http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sol00023.

Druck, G. (2017). Terceirização no serviço público: múltiplas formas de precarização do trabalho. In V. L. Navarro, & E. A. S. Lourenço. *O avesso do trabalho IV: terceirização, precarização e adoecimento no mundo do trabalho*. São Paulo, SP: Outras Expressões.

Druck, G., & Franco, T. (Orgs.) (2007). A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização. São Paulo, SP: Boitempo.

Dupas, G. (2006). *O mito do progresso; ou progresso como ideologia*. São Paulo, SP: UNESP.

Emenda Constitucional n. 19 de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispões sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2014a). *Plano de Cargo, Carreiras e Salários*. Recuperado em 10 de julho de 2018, de: http://ebserh.gov.br/documents/16692/149422/Plano_de_Cargos_Carreiras_e_Salarios_EBSERH_04122014_Subst.pdf/23e44393-7156-4a2c-aa93-a89f4dbbb9fe.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2014b). *Norma Operacional nº 02 de 16 de maio de 2014*. Recuperado em 10 de julho de 2018, de: http://www.ebserh.gov.br/documents/14003/2056049/NORMA_OPERACIONAL-n%C3%BAmero02_16mai2014.pdf/4fe3aa57-d338-431e-9ec8-9d129e2a1bed.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2014c). *Regulamento de pessoal*. Recuperado de http://ebserh.gov.br/documents/16692/149422/regulamento+de+pessoal+verso+final_publicadaBS.pdf/590465e7-8d36-4a8e-bb04-11f4f14562b5

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2014d). Plano de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas. Recuperado de http://ebserh.gov.br/documents/16692/149422/Plano_de_CC_e_FG_EBSERH_04122014.pdf/65a681de-e27d-4e5b-8b6a-46ae07929f53.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2015a). *Norma Operacional nº 04 de 19 de junho de 2015*. Recuperado em 12 de julho de 2018, de: http://www.ebserh.gov.br/documents/147715/0/normaprogressao/d77b32df-5069-4d16-ab06-1bffc28afff4.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares; Confederação dos Trabalhadores do Serviço Público Federal; Federação Nacional dos Enfermeiros (2015). *Acordo Coletivo de Trabalho*. Recuperado de http://www.ebserh.gov.br/documents/220250/537174/acordo+coletivo+de+trabalho+ebserh/7a9d26c5-aeb4-4f10-9f81-a36c87482a8e.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2015c). *Boletim de serviço, nº 103 de 25 de junho de 2015*. Recuperado de http://www.ebserh.gov.br/documents/695105/755165/boletim_servico_103_25062015%281%29.pdf/38e9825c-d1c6-442b-aed5-5da77b21366d.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2015d). *Norma Operacional nº 07 de 15 de dezembro de 2015*. Recuperado de http://www.ebserh.gov.br/documents/15796/2097576/3.+Norma+Operacional+n%C2%BA+07_2015+-+Regime+de+sobreaviso.pdf/5e3b1da1-5afe-497b-802c-186ea3e42198.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. (2016a). *Plano de Cargos em Comissão e Funções Gratificadas. Remuneração Presidente e Diretores. Honorários Conselheiros*. Recuperado em 30 de junho de 2018, de: http://www.ebserh.gov.br/documents/15792/106349/Plano_de_CC_e_FG_Presidente_Diretores_Conselheiros_EBSERH_janeiro2016.pdf/16a23c9b-c562-400a-b1fa-1bdaf98acae6.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2016b). *Norma Operacional nº 07 de 29 de abril de 2016*. Recuperado em 10 de julho de 2018, de: http://www.ebserh.gov.br/documents/695105/755169/boletim_servico_159_02_05_16.pdf/ffae4475-35ea-4a6b-aded-35ae00b73a1e.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2016c). *Norma Operacional DGP nº 05/2016*. Recuperado de http://ebserh.gov.br/documents/16692/149422/Plano_de_CC_e_FG_EBSERH_04122014.pdf/65a681de-e27d-4e5b-8b6a-46ae07929f53.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2017a). *Hospitais universitários. Filiais da EBSERH*. Recuperado de http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/filiais-ebserh.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2017b). Contrato Hospital Universitário Professor Alberto Antunes – HUPAA – UFAL. Recuperado de http://www.ebserh.gov.br/documents/15796/100652/contrato_hupaa_ufal.pdf/e1710526-1cf2-46a5-9657-f96cd7c0c266.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2018a). Quantitativo físico de empregados – Cargos efetivos. Recuperado de http://www.ebserh.gov.br/documents/14003/3799993/I+Quantitativo+F%C3%ADsico+de+Empregados+Cargos+Efetivos+dezembro2018.pdf/40bf522f-4651-4bc7-b14a-82d7c2b8df86.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2018b). Plano de cargos, carreiras e salários. Recuperado de http://www.ebserh.gov.br/documents/14003/3375554/Plano_de_Cargos_Carreiras_e_Sal%C3%A1rios_EBSERH_Junho+de+2018+atulizado+ACT+2018-2019.pdf/fb35700e-fab4-4298-97f3-fb2f3ac1de8e.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2018c). *Gestão e Administração dos Hospitais Públicos*. Recuperado de http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/gestao-e-administracao-dos-hospitais-publicos.

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (2018d). *História*. Recuperado de http://www.ebserh.gov.br/web/portal-ebserh/historia.

Esteves, E. G., Bernardo, M. H., & Sato, L. (2017). Fontes do pensamento e das práticas em Psicologia Social do Trabalho. In M. C. Coutinho, M. H. Bernardo, & L. Sato. (Orgs.). Psicologia Social do Trabalho (Coleção Psicologia Social, pp. 49-80). Petrópolis, RJ: Vozes.

Fávero, M. L. A. (2009). Quarenta anos de reforma universitária: significado, questões e desafios. In D. Mancebo, J. R. Silva Júnior, J. F. Oliveria, & A. M. Catani. (Orgs.). *Reformas da educação superior: cenários passados e contradições do presente.* (pp. 63-91). São Paulo: Xamã.

Federação dos Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (2012). *Carta aberta do Seminário dos Hospitais Universitários*. Brasília, DF. Recuperado em 10 de julho de 2018, de: http://portal.andes.org.br/imprensa/noticias/imp-ult-2041963593.pdf.

Fernandes, R. B. (2017). *Da conquista ao desmonte: um estudo sobre os (des)caminhos da política de saúde em tempos de EBSERH*. (Dissertação de mestrado). Instituto de Ciências Humanas. Universidade de Brasília. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/23732/5/2017_RafaelaBezerraFernandes.pdf.

Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. (J. E. Costa, Trad.) (3a ed.). Porto Alegre, RS: Artmed.

Franco, T., Druck, G., & Seligmann-Silva, E. (2010). As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais do trabalho precarizado. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 35*(122), 229-248. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rbso/v35n122/a06v35n122.pdf.

Geertz, C. (1989). Uma descrição densa: por uma teoria interpretativa da cultura. In C. Geertz. *A interpretação das culturas* (pp. 13-41). Rio de Janeiro, RJ: LTC.

Gemma, S. F. B., Fuentes-Rojas, M., & Soares, M. J. B. (2017). Agentes de limpeza terceirizados: entre o ressentimento e o reconhecimento. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 42*(4), 1-10.

Gollac, M., & Bodier, M. (Coords.) (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour lês maîtriser. Paris, França: Ministre Du travail, de l'emploi et de la santé.

Gonçalves Filho, J. M. (1998). Humilhação social: um problema político em Psicologia. *Psicologia USP*, *9*(2), 11-67.

Gonçalves Filho, J. M. (2005). Problemas de método em Psicologia Social: algumas notas sobre humilhação política e o pesquisador participante. In A. M. B. Bock, *Psicologia e compromisso social* (pp. 1- 46). São Paulo, SP: Cortez.

Gonçalves Filho, J. M. (2007). Humilhação social: humilhação política. In. B. P. Souza (Org.) (2a ed.). *Orientação à queixa escolar*. (pp. XX). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

Granemann, S. (2013, 6 de abril). Uma crítica marxista à privatização da saúde (EBSERH). Entrevista com Sara Granemann (Vídeo). [Blog]. Recuperado de https://blog.esquerdaonline.com/?p=1271.

Guerra, L. A. (2015). *Ser alagoano: uma identidade ambivalente*. Maceió, AL: Edufal.

Harvey, D. (2014). *O neoliberalismo: histórias e implicações*. (A. Sobral, M. S. Gonçalves, Trads.). São Paulo, SP: Edições Loyola.

Holanda, S. B. (1995). *Raízes do Brasil*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.

Hospital Universitário Professor Alberto Antunes. (2015a). *Cartas de Serviços ao Cidadão*. Maceió, AL: Autor.

Hospital Universitário Professor Alberto Antunes. (2015b). *Plano diretor estratégico*: *diagnosticando o hoje e aperfeiçoando o amanhã do HUPAA-UFAL/EBSERH. 2016-2017*. Maceió, AL: Autor.

Hospital Universitário Alberto Antunes. (2015c). *Relatório de Gestão do exercício 2014*. Maceió, AL: Autor.

Hospital Universitário Professor Alberto Antunes. (2016). *Relatório de Gestão 2015*. Maceió, AL: Autor.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira 2017. *Estudo e Pesquisas: Informação demográfica e socioeconômica, 37*. Rio de Janeiro: Autor. Recuperado de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101459.pdf.

Lacaz, F. A. (2014). Gestão do trabalho em saúde em dois sistemas municipais do estado de São Paulo: implicações operacionais e psicossociais para uma política de pessoal. (Relatório Técnico Final – abril de 2014). São Paulo, SP: FAPESP.

Lacaz, F. A. (2007). O campo da Saúde do Trabalhador: resgatando conhecimentos e práticas sobre as relações trabalho-saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, *23*(4), 757-766. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/csp/v23n4/02.pdf.

Laurell, A. C. (2009). Avançando em direção ao passado: a política social do neoliberalismo. In A. C. Laurell. (Org.). *Estado e políticas sociais no neoliberalismo*. (5a ed.) (pp. 151-178). São Paulo, SP: Cortez.

Leão, A. L. M., Barbosa-Branco, A., Neto, R. E., Ribeiro, C. A. N., & Turchi, M. D. (2015). Absenteísmo doença no serviço público municipal de Goiânia. *Revista Brasileira de*

Epidemiologia, *18*(1), 262-277. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rbepid/v18n1/1415-790X-rbepid-18-01-00262.pdf. doi: 10.1590/1980-5497201500010020.

Lei n. 5.604, de 02 de setembro de 1970. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública "Hospital de Clínicas de Porto Alegre" e dá outras providências. Recuperado de http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5604-2-setembro-1970-375013-norma-pl.html.

Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8080.htm.

Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm.

Lei n. 9.637 de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9637.htm.

Lei n. 9.790 de 23 de março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9790.htm.

Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/Lcp101.htm.

Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - EBSERH; acrescenta dispositivos ao Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal; e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12550.htm.

Lima Filho, D. L. (2007). A universidade tecnológica entre o público e o privado: pragmatismo e determinismo tecnológico na reforma da educação superior. In J. R. Silva Junior (Org.). *O pragmatismo como fundamento das reformas educacionais no Brasil*. (pp. 79-102). Campinas, SP: Editora Alínea.

Linhart, D. (2000). O indivíduo no centro da modernização de empresas: um reconhecimento esperado mas perigoso. *Trabalho & Educação*, *7*, 24-36.

Linhart, D. (2014). Modernização e precarização da vida no trabalho. In R. Antunes. (Org.), *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III*. (pp. 45-54). São Paulo, SP: Boitempo.

Machado, S. P., & Kuchenbecker, R. (2007). Desafios e perspectivas futuras dos hospitais universitários no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, *12*(4), 871-877.

Magnani, J. G. C. (1997). O (velho e bom) caderno de campo. *Revista Sexta-feira*, 1, 8-11.

Magnani, J. G. C. (2002). De perto e de dentro: notas para uma etnografia urbana. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, *49*(17), 11-29. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v17n49/a02v1749.pdf.

Magnani, J. G. C. (2009). Etnografia como prática e experiência. *Horizontes Antropológicos*, *15*(32), 129-156.

Maquiavel, N. (2002). *O príncipe*. (Coleção A obra prima de cada autor). São Paulo: Martin Claret. (Obra original publicada em 1532).

Marcelino, P. R. P. (2006). Honda: terceirização e precarização. In R. Antunes (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil.* (pp. 93-114). São Paulo, SP: Boitempo.

Martins, J. S. (2008). *A aparição do demônio na fábrica*: origens sociais do Eu dividido no subúrbio operário. São Paulo, SP: Ed. 34.

Martins, J. S. (2012). *A sociabilidade do homem simples: cotidiano e história na modernidade anômala*. (3a ed.) São Paulo, SP: Contexto.

Martins, J. S. (2014). *Uma sociologia da vida cotidiana: ensaios na perspectiva de Florestan Fernandes, Wright Mills e de Henri Lefebvre*. São Paulo, SP: Contexto.

Médici, A. C. (2001). Hospitais Universitários: passado, presente e futuro. *Revista da Associação Médica Brasileira*, *47*(2), 149-156.

Merhy, E. E, Campos, G. W. S., & Queiroz, M. S. (1989). Processos de trabalho e tecnologia na rede básica de serviços de saúde: alguns aspectos teóricos e históricos. *Cadernos de Pesquisa do Núcleo de Estudos de Políticas Públicas – NEPP*, *06*, 1-45.

Merhy, E. E. (1999). *O ato de cuidar. A alma dos serviços de saúde?* Recuperado de http://www.uff.br/saudecoletiva/professores/merhy/artigos-05.pdf.

Merhy, E. E., & Feuerwerker, L. C. M. (2009). Novo olhar sobre as tecnologias de saúde: uma necessidade contemporânea. In A. C. S., Mandarino, & E. Gomberg, (Orgs.). *Leituras de novas tecnologias e saúde*. (pp. 29-74). São Cristóvão, RJ: Editora UFS.

Mészáros, I. (2006). Desemprego e precarização: um grande desafio para a esquerda. In R. Antunes. (Org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil.* São Paulo, SP: Boitempo.

Ministério da Educação. (2017). *Hospitais Universitários. Relação dos Hospitais Universitários*. Recuperado em 30 de janeiro de 2017 de: http://portal.mec.gov.br/hospitais-universitarios.

Ministério do Planejamento. (2017a). Boletim das Empresas Estatais Federais. 3. Brasília: MP 2017. Recuperado em 10 de outubro de 2018, de: file:///C:/Users/Juliano/Downloads/3Boletim_FINAL%20(1).pdf.

Ministério do Planejamento. (2017b). Boletim das Empresas Estatais Federais. 4. Brasília: MP 2017. Recuperado em 10 de outubro de 2018, de: http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/4_boletim_final_correcao.pdf.

Ministério do Planejamento. (2017c). Boletim das Empresas Estatais Federais. 5. Brasília: MP 2017. Recuperado em 10 de outubro de 2018, de: file:///C:/Users/Juliano/Downloads/5_boletim_v3%20(1).pdf.

Ministério do Planejamento. (2018). Boletim das Empresas Estatais Federais. 6. Brasília: MP 2018. Recuperado em 10 de outubro de 2018, de: file:///C:/Users/Juliano/Downloads/6_boletim_v3%20(3).pdf.

Morales, M., & Blanch, J. M. (2013, julho). Universidad posfordista y nuevas subjetividades docentes. *Anais do VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo*. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de http://alast.info/congresos/.

Nouroudine, A. (2002). A linguagem: dispositivo revelador da complexidade do trabalho. In M. C. P. Souza-e-Silva, & D. Faïta. (Orgs.), *Linguagem e trabalho: construção de objetos de análise no Brasil e na França*. São Paulo: Cortez.

Oshiro, N. N. (2017). *O cenário político administrativo envolvido na criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)*. (Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná. Recuperado de https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/49356/R%20-%20D%20-%20NATALIA%20NAOME%20OSHIRO.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Pais, J. M. (2003). *Vida cotidiana: enigmas e revelações*. São Paulo, SP: Cortez.

Paixão, C., & Lourenço Filho, R. (2014). Impactos da terceirização no mundo do trabalho: tempo, espaço e subjetividade. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho, 80*(3), 58-74. Recuperado de https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/71033/003_paixao_lourenco_filho.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Pinzón, J. G., Blanch Ribas, J. M., Uribe-Rodríguez, A. F., Acevedo, J. F., & Sanchez, M. C. P. (2011). El capitalismo organizacional como factor de riesgo psicosocial: efectos psicológicos colatelares de las nuevas condiciones de trabajo em hospitales e universidades de natuleza pública. Resultados Santander, Colômbia. *Psicología desde el Caribe, 28*(2), 166-196. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21320758008.

Pinzón, J. G., & Bernardo, M. H. (2017). Vivências de trabalhadores da saúde em face da lógica neoliberal: um estudo da atenção básica na Colômbia e no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública, 33*(9), 1-11. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/csp/v33n9/1678-4464-csp-33-09-e00050716.pdf. doi: 10.1590/0102-311X00050716.

Pires, D. (1998). *Reestruturação produtiva e trabalho em saúde no Brasil*. São Paulo, SP: Annablume.

Portal da Saúde. (2017). *Ministério da Saúde libera R$37,5 milhões para os hospitais universitários*. Recuperado em 30 de janeiro de 2017 de: http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/secretarias/sas/sas-noticias/24394-ministerio-da-saude-libera-r-37-5-milhoes-para-os-hospitais-universitarios.

Portaria n. 1.342 de 03 de setembro de 2012. Recuperado em 25 de junho de 2018, de: https://ufal.br/servidor/noticias/2012/09/reitor-assina-portaria-que-amplia-oferta-de-servicos/portaria_1342.pdf/view.

Prado Jr., C. (2011). Formação do Brasil contemporâneo: colônia. São Paulo: Companhia das Letras.

PrinceWaterhouseCoopers – PwC. (2018a). *Quem somos?* Recuperado em 10 de julho de 2018, de: https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html.

PrinceWaterhouseCoopers – PwC. (2018b). *Imperativos de negócios*. Recuperado em 10 de julho de 2018, de https://www.pwc.com.br/pt.html.

Projeto de Lei Complementar nº 92-A de 2007. Regulamenta o inciso XIX do art. 37 da Constituição Federal, parte final, para definir as áreas de atuação de fundações instituídas pelo poder público. Recuperado de http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=360082.

Reis, A. A. C., & Cecílio, L. C. O. (2009). A política de reestruturação dos hospitais de ensino: notas preliminares sobre seus impactos na micropolítica da organização hospitalar. *Saúde em debate, 33*(81), 88-97.

Pochmann, M. (2008). *O emprego no desenvolvimento da nação*. São Paulo, SP: Boitempo.

Ribeiro, D. (1995). *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.

Rizzotto, M. L. F. (2005). As propostas do Banco Mundial para as reformas do setor de saúde no Brasil nos anos 90. *Saúde em Debate*, *29*(70), 140-147.

Rocha, F. P. (2015). *Caracterização do absenteísmo-doença associado aos afastamentos por licença-médica da equipe de enfermagem e médica: Estudo de caso em um Hospital Estadual de São Paulo*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho - FUNDACENTRO. São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de http://www.fundacentro.gov.br/biblioteca/biblioteca-digital/acervodigital/detalhe/2016/1/caracterizacao-do-absenteismo-doenca-associado-aos-afastamentos-por-licenca-medica-da-equipe.

Rockwell, E. (2009). *La experiência etnográfica: historia y cultura em los procesos educativos*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, 1*(1), 1-15.

Sato, L. (2001). Processos organizativos cotidianos e corriqueiros: a leitura da etnometodologia. *Psicologia & Sociedade, 13*(1), 129-151.

Sato, L. (2002). Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In M. G. Jacques, & W. Codo. (Orgs.). *Saúde mental & trabalho: leituras.* (2a ed.) (pp. 31-49). Petrópolis, RJ: Vozes.

Sato, L. (2009a). Olhar, ser olhado e olhar-se: notas sobre os usos da fotografia na pesquisa em psicologia social do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, *12*(2), 217-225.

Sato, L. (2017). Diferentes faces do trabalho no contexto urbano. In M. C. Coutinho, M. H. Bernardo, & L. Sato (Orgs.). *Psicologia Social do Trabalho*. (Coleção Psicologia Social). Petrópolis: Vozes.

Sato, L., Coutinho, M. C., & Bernardo, M. H. (2017). A perspectiva da Psicologia Social do Trabalho. In M. C. Coutinho, M. H. Bernardo, & L. Sato. (Orgs.). *Psicologia Social do Trabalho*. (Coleção Psicologia Social). Petrópolis: Vozes.

Sato, L., Oliveira, F. & Bernardo M. H. (2008). Psicologia social do trabalho e cotidiano: a vivência de trabalhadores em diferentes contextos micropolíticos. *Psicología para América Latina*, 15, p. 1-14.

Sato, L., & Souza, M. P. R. (2001). Contribuindo para desvelar a complexidade do cotidiano através da pesquisa etnográfica em psicologia. *Psicologia USP*, *12*(2), 29-47. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642001000200003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.

Seligmann-Silva, E. (2011). *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo, SP: Cortez.

Sena, M. A. M. (2017). A gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares no Hospital Universitário Júlio Müller: a perspectiva dos trabalhadores celetistas e estatutários. (Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal do Mato Grosso). Recuperado de file:///C:/Users/Juliano/Downloads/Maria%20Aparecida%20Mendes%20Sena%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado.pdf.

Sennett, R. (2003). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. (7a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Record.

Souza, J. (2018). *A ralé brasileira: quem é e como vive*. (3a ed). São Paulo: Contracorrente.

Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas. (2013a). *SINTUFAL faz assembleia geral no HUPAA*. Recuperado em 09 de outubro de 2018, de: http://sintufal.org.br/conteudo/1260/sindicato-faz-assembleia-geral-no-hupaa.

Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas. (2013b). Sociedade afirma em audiência pública: não à EBSERH. Recuperado em 09 de outubro de 2018, de: http://sintufal.org.br/conteudo/1272/sociedade-afirma-em-audiencia-publica-nao-a-ebserh.

Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas. (2014). *Reitoria rasga o estatuto da UFAL e aprova EBSERH*. Recuperado em 09 de outubro de 2018, de: http://sintufal.org.br/conteudo/1281/reitoria-rasga-estatuto-da-ufal-e-aprova-ebserh.

Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas. (2013a). Sindicato questiona reitor sobre caos no HUPAA. Recuperado em 15 de outubro de 2018, de: http://sintufal.org.br/conteudo/56/sindicato-questiona-reitor-sobre-caos-no-hupaa.

Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas. (2013b). Marcha fúnebre contra a EBSERH e em defesa do HUPAA. Recuperado 10 de outubro de 2018, de: http://sintufal.org.br/conteudo/66/marcha-funebre-contra-a-ebserh-e-em-defesa-do-hupaa.

Sindicato dos Trabalhadores da Universidade Federal de Alagoas. (2014). Lôbo ignora estatuto da UFAL e manobra para adesão a EBSERH. Recuperado e, 10 de outubro de 2018, de: http://sintufal.org.br/conteudo/1282/lobo-ignora-estatuto-da-ufal-e-manobra-por-adesao-do-hupaa-a-ebserh.

Sisto, V. (2014). Identidades em disputa: identidades laborales em el contexto de las actuales transformaciones em la gestión pública. In A. Stecher, & L. Godoy, *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades: lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. (pp. 323-340). Santiago de Chile: Ril editores.

Sodré, F., Littike, D., Drago, L. M. B., & Perim, M. C. M. (2013). Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão? *Serviço Social & Sociedade, 114*, 365-380.

Spink, P. K. (1996). Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade, 8*(1), 174-192.

Spink, P. K. (2003). Pesquisa de campo em Psicologia Social: uma perspectiva pós-construcionista. *Psicologia & Sociedade, 15*(2), 18-42.

Spink, P. K. (2008). O pesquisador conversador no cotidiano. *Psicologia &Sociedade, 20* (Ed. Especial), 70-77. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20nspe/v20nspea10.pdf.

Stecher, A. (2014). El campo de investigación sobre transformaciones del trabajo, identidades y subjetividad em la modernidad contemporânea. Apuntes desde Chile y América Latina. In A. Stecher, & L. Godoy. *Transformaciones del trabajo, subjetividad e identidades: lecturas psicosociales desde Chile y América Latina*. (pp. 19-76). Santiago de Chile: Ril editores.

Tedesco, J. C. (1999). *Paradigmas do cotidiano: introdução à constituição de um campo de análise social*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC.

Teixeira, J. V. (2016). *Percepção dos trabalhadores do Hospital Cassiano Antônio Moraes sobre a implantação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH*. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de Vitória – EMESCAM). Recuperado de http://www.emescam.br/arquivos/pos/stricto/dissertacoes/107_Janine_Vieira_Teixeira.pdf.

Toro, I. F. C. (2005). O papel dos hospitais universitários no SUS: avanços e retrocessos. *Serviço Social & Saúde*, *4*(4), 55-60.

Tribunal de Contas da União. (2006). *Acórdão 1520*. Recuperado em 01 de agosto de 2018, de: https://contas.tcu.gov.br/pesquisaJurisprudencia/#/detalhamento/11/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-34251/DTRELEVANCIA%20desc/false/1.

Universidade Federal de Alagoas (2012). *Portaria nº 1.342 de 03 de setembro de 2012*. Recuperado em 25 de junho de 2018, de: https://ufal.br/servidor/noticias/2012/09/reitor-assina-portaria-que-amplia-oferta-de-servicos/portaria_1342.pdf/view

Vieira, S. L. Reforma universitária: ecos de 1968. (2009). In D. Mancebo, J. R. Silva Júnior, J. F. Oliveria, & A. M. Catani. (Orgs.). *Reformas da educação superior: cenários passados e contradições do presente*. (pp. 93-112). São Paulo, SP: Xamã.

Zigato, J. O. (2015). *A implantação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) no Hospital Universitário da Universidade de Juiz de Fora (HU-UFJF): dilemas presentes e perspectivas futuras*. (Dissertação de mestrado, Faculdade de Serviço Social, Universidade Federal de Juiz de Fora). Recuperado de https://repositorio.ufjf.br/jspui/bitstream/ufjf/1128/1/jhonyoliveirazigato.pdf

Apêndices

Apêndice A – Primeira catalogação dos temas por entrevistado

RUBENS	DENIS	EMA	LAURA	ISAAC	GLÁUCIA	ALICE	BRENO	LÍVIA	LETÍCIA	MIRELA	CARMEM	MARIA	TÂNIA
NEGAÇÃO E AFIRMAÇÃO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA PARA A GESTÃO	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	NEGAÇÃO E AFIRMAÇÃO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	NEGAÇÃO E AFIRMAÇÃO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	NEGAÇÃO E AFIRMAÇÃO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA	AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA
MARCO LEGAL COMO PONTO DE ENCERRAMENTO DAS QUESTÕES	OS NÓS OFICIAIS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo)	"CULTURA DA PREGUIÇA"	IDENTIFICAÇÃO ENTRE EMPREGADOS E FUNCIONÁRIOS (CLT)	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH ("Descomprometimento")	SAÍDA DOS FUNCIONÁRIOS - DIMINUIÇÃO DA BABEL	"CULTURA DA PREGUIÇA"	"CULTURA DA PREGUIÇA"	"CULTURA DA PREGUIÇA"	"CULTURA DA PREGUIÇA"	"CULTURA DA PREGUIÇA"	"CULTURA DA PREGUIÇA"		CONTEXTO AMPLIADO
PRECARIZAÇÃO PROJETO DE GOVERNO	PREJUÍZOS (DISFUNÇÕES NA ASSITÊNCIA E NO ENSINO)	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH	"CULTURA DA PREGUIÇA"	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE	**DIVISÃO**: COMPREENSÃO / ACEITAÇÃO	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH	AMPLIAÇÃO DA BABEL / OUTRAS MODALIDADES DE VÍNCULO	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH	SAÍDA DOS FUNCIONÁRIOS	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH ("Descomprometimento")	"CULTURA DA PREGUIÇA" X RESISTÊNCIA POLÍTICA DOS SERVIDORES	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA)
"CULTURA DA PREGUIÇA"	**DIVISÃO: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE** SAÚDE (desgaste, conflitos, ânimos acirrados no cotidiano de trabalho)	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO	ORGANIZAÇÃO COLETIVA X SOLUÇÃO INDIVIDUAL	OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo)	OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo)	OBJETIVO DA EBSERH / ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA)	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH ("Descomprometimento")	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA)	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA)	RESISTÊNCIA POLÍTICA	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE
CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH	CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH (Comprometimento)	**PRECARIZAÇÃO**	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO CULTURA DA PREGUIÇA)	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA)	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (BUROCRÁTICO)	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA)	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE "organização esquizofrênica"	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA)	OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo)
CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA)	CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH	OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo)	CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA)	SAÚDE	CONTEXTO AMPLIADO RELAÇÃO COM A UFAL PRECARIZAÇÃO	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE	**PRECARIZAÇÃO** OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE	OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICA COTIDIANAS (Manda quem não pode e não obedece porque tem	PRECONCEITO - DISCRIMINAÇÃO	OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo)	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE "Organização esquizofrênica"	**PRECARIZAÇÃO**
SAÚDE		SAÚDE	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE	CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS		OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo)	AMPLIAÇÃO DA BABEL / OUTRAS MODALIDADES DE VÍNCULOS	OS NÓS OFICIAIS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo)	**PRECARIZAÇÃO**	**DIVISÃO**: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE	**PRECARIZAÇÃO**	SAÚDE	SAÚDE
		CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS	OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo)			ESTRATÉGIA PARA GERENCIAR AS DIFERENÇAS E MINIMIZAR CONFLITOS	SAÚDE	**PRECARIZAÇÃO**	OBJETIVOS DA EBSERH / IMPLÍCITO E EXPLÍCITO	OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS	AMPLIAÇÃO DA BABEL / OUTRAS MODALIDES DE VÍNCULO	CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS "Mais do mesmo"	CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS
		CONTEXTO AMPLIADO RELAÇÃO COM A UFAL	PRECARIZAÇÃO			SAÚDE	CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS UM CENÁRIO QUE MUDA SEM SE TRANSFORMAR	SAÚDE	SAÚDE	CONTEXTO AMPLIADO / RELAÇÃO COM A UFAL	SAÚDE		
			SAÚDE			CONTEXTO AMPLIADO - RELAÇÃO COM A UFAL	AUTO RECONHECIMENTO	CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS	CONTEXTO AMPLIADO / RELAÇÃO COM A UFAL	**PRECARIZAÇÃO**	CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS		
			CONTEXTO AMPLIADO / RELAÇÃO COM A UFAL			CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS (Mais do mesmo)	PRECARIZAÇÃO MECANISMOS LEGAIS	OBJETIVOS DA EBSEH / ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL	EBSERH - MUDANÇAS	SAÚDE			
			CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS			UM PASSO ATRÁS - PREPARANDO O TERRENO PRECARIZAÇÃO				CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS			
						PRECARIZAÇÃO - MECANISMOS LEGAIS				ACOMODAÇÃO / AJUSTE / TEMPO			

Apêndice B – Primeiros eixos temáticos

DIFERENÇAS, DESIGUALDADES E DIVISAO: UMA ORGANIZAÇÃO ESQUIZOFRÊNICA (FRAGMENTAÇÃO DOS TRABALHADORES)		CARACTERIZAÇÃO / COMPREENSÃO DO TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO: O PASSADO E O FUTURO EM PERSPECTIVA UM CENÁRIO QUE MUDA SEM SE TRANSFORMAR		IMPACTOS SOBRE A ATIVIDADE: ENTRAVES E IMPEDIMENTOS	REPERCUSSÕES À SAÚDE	PRECARIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO
NEGAÇÃO E AFIRMAÇÃO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA AFIRMAÇÃO / RECONHECIMENTO DAS DIFERENCAS COMO UM PROBLEMA PARA A GESTÃO	PRECONCEITO - DISCRIMINAÇÃO (DESVALORIZAÇÃO SOCIAL DA ATIVIDADE) PRECONCEITO - DISCRIMINAÇÃO DIVISÃO: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE DIVISÃO: COMPREENSÃO / ACEITAÇÃO AMPLIAÇÃO DA BABEL / OUTRAS MODALIDES DE VÍNCULO DIVISÃO: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE SAÚDE (desgaste, conflitos, ânimos acirrados no cotidiano de trabalho) DIVISÃO: DISPUTA / COMPETIÇÃO / HOSTILIDADE ("Organização ezquizofrênica")	"CULTURA DA PREGUIÇA" CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH ("Descomprpmetimento") "CULTURA DA PREGUIÇA" X RESISTÊNCIA POLÍTICA DOS SERVIDORES CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (COMPROMETIMENTO e CULTURA DA PREGUIÇA) CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO OBJETIVO DA EBSERH / ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS (Mais do mesmo)	CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH ("Descomprometimento") CHEGADA DOS EMPREGADOS DA EBSERH (Comprometimento) CONTRADIÇÃO EBSERH (EMPRESA) X SERVIÇO PÚBLICO (BUROCRÁTICO) OBJETIVOS DA EBSERH / IMPLÍCITO E EXPLÍCITO CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS "Mais do mesmo" CHEGADA DA EBSERH - MUDANÇAS UM CENÁRIO QUE MUDA SEM SE TRANSFORMAR OBJETIVOS DA EBSEH / ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL	OS NÓS (os nós que se dão no cotidiano da organização do trabalho) OS NÓS OFICIAIS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo) PREJUÍZOS (DISFUNÇÕES NA ASSITÊNCIA E NO ENSINO) AMPLIAÇÃO DA BABEL / OUTRAS MODALIDADES DE VÍNCULO OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS (Manda quem não pode e não obedece porque tem juízo) PRECARIZAÇÃO OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS OS NÓS OFICIAIS / EXEMPLOS DE PRÁTICAS COTIDIANAS	SAÚDE - "PARA NÃO ESQUENTAR" (ASTÚCIA) SAÍDA DOS FUNCIONÁRIOS - 'angústia' SAÚDE	PRECARIZAÇÃO PRECARIZAÇÃO PROJETO DE GOVERNO CONTEXTO AMPLIADO CONTEXTO AMPLIADO RELAÇÃO COM A UFAL PRECARIZAÇÃO CONTEXTO AMPLIADO RELAÇÃO COM A UFAL PRECARIZAÇÃO MECANISMOS LEGAIS UM PASSO ATRÁS - PREPARANDO O TERRENO

Página 1
Página 2
Página 3

Apêndice C - Eixos temáticos revisados e condensados

DIFERENÇAS E DESIGUALDADES E SUAS MANIFESTAÇÕES COTIDIANAS	O HUPAA FILIAL DA EBSERH TRABALHO: MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS	IMPACTOS SOBRE A ATIVIDADE: ENTRAVES E IMPEDIMENTOS	REPERCUSSÕES À SAÚDE	PRECARIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO
PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO DISPUTA, COMPETIÇÃO E HOSTILIDADE ("Organização esquizofrênica") FRAGMENTAÇÃO E FRAGILIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COLETIVA: QUE TRABALHADOR DO SERVIÇO PÚBLICO? (*)	"CULTURA DA PREGUIÇA" O IMAGINÁRIO E O REAL NA RELAÇÃO DO TRABALHADOR COM O TRABALHO (*) A EBSERH E SEUS EMPREGADOS PÚBLICOS: A PROMESSA DE UM NOVO PERFIL DE TRABALHADOR NO SERVIÇO PÚBLICO (*) CONTRADIÇÃO: EMPRESA X SERVIÇO PÚBLICO (*)	GESTÃO DE EQUIPES (*) O TRABALHO EM COOPERAÇÃO: (*) PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO : CONFLITO DE INFORMAÇÕES E RESTRIÇÃO NAS INTERAÇÕES PROCESSOS DE TRABALHO CINDIDOS: 'DISFUNÇÕES NA ASSISTÊNCIA E NO ENSINO"	RISCOS PSICOSSOCIAIS: RELAÇÕES SOCIAIS NO TRABALHO. CONFLITO DE VALORES INSEGURAÇA SÓCIOECONÔMICA	PRECARIZAÇÃO: PROJETO DE GOVERNO