

FLAVIA DOS REIS ARRUDA

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE AUDITORES
INTERNOS QUE ATUAM EM UNIVERSIDADES FEDERAIS EM MINAS
GERAIS**

Trabalho de Conclusão Final
apresentado à Universidade Federal
de Viçosa, como parte das exigências
do Programa de Pós-Graduação em
Administração Pública em Rede
Nacional (PROFIAP), para obtenção
do título de *Magister Scientiae*.

RIO PARANAÍBA
MINAS GERAIS - BRASIL
2018

Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Câmpus Rio Paranaíba

T

A779p
2018

Arruda, Flavia dos Reis, 1981-

Prazer e Sofrimento no Trabalho : a percepção de auditores internos que atuam em universidades federais em Minas Gerais. / Flavia dos Reis Arruda. – Rio Paranaíba, MG, 2018.
x, 146f. : il. ; 29 cm.

Inclui anexo.

Inclui apêndice.

Orientador: Adriana Ventola Marra.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa-(Campus Rio Paranaíba).

Referências bibliográficas: f.127-142.

1. Psicodinâmica do Trabalho. 2. Auditor Interno.
3. Universidade Federal. I. Universidade Federal de Viçosa-(Campus Rio Paranaíba). Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional- PROFIAP. II. Título.

657.45

FLAVIA DOS REIS ARRUDA

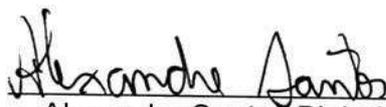
**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE AUDITORES
INTERNOS QUE ATUAM EM UNIVERSIDADES FEDERAIS EM MINAS
GERAIS**

Trabalho de Conclusão Final
apresentado à Universidade Federal
de Viçosa, como parte das exigências
do Programa de Pós-Graduação em
Administração Pública em Rede
Nacional (PROFIAP), para obtenção
do título de *Magister Scientiae*.

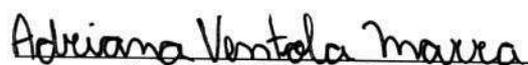
APROVADA: 02 de julho de 2018.



Marcina Amália Nunes Moreira



Alexandre Santos Pinheiro
(Coorientador)



Adriana Ventola Marra
(Orientadora)

Dedico este trabalho, com todo amor e gratidão, aos meus pais Antônio e Maria.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por me capacitar e me dar sabedoria para alcançar mais essa vitória.

Ao meu esposo Gledston, pelo apoio, compreensão e companheirismo incondicional.

Aos meus filhos Lavínia e Mateus, cujo amor afasta o desânimo, o cansaço e a tristeza e me permite superar as adversidades e seguir adiante.

À Prof.^a amiga e orientadora Adriana, pela prontidão, pelo incentivo, pela ajuda e ensinamentos, que tornou essa caminhada menos árdua e contribuiu grandemente para essa conquista.

Ao Prof. Marco Antônio, Diretor do Campus UFV/Florestal, por toda ajuda, incentivo, compreensão e confiança.

À turma do PROFIAP – UFV/Florestal, com a qual compartilhei momentos de aprendizado e de alegrias.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vi
LISTA DE QUADROS.....	viii
RESUMO.....	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	1
2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	7
2.1 Dimensões e Significado do Trabalho	7
2.2 Psicodinâmica do Trabalho	10
2.3 Prazer no Trabalho.....	15
2.4 Sofrimento no Trabalho	19
2.5 Estratégias para lidar com o Sofrimento no Trabalho.....	23
3 AUDITORIA NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS	28
3.1 Breves Considerações sobre as Universidades Federais Brasileiras	28
3.2 O Trabalho do Auditor no Contexto das Organizações Sociais	34
3.2.1 Auditoria – Aspectos Conceituais	34
3.2.2 O Trabalho do Auditor no Contexto das Universidades Públicas Federais.....	42
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	51
4.1 Tipo e abordagem de pesquisa	51
4.2 Unidades de análise e sujeitos de pesquisa.....	52
4.3 Método de coleta, tratamento e análise dos dados	55
4.4 As Categorias da Análise de Conteúdo	58
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
5.1 Prazer no trabalho.....	61
5.1.1 Organização do Trabalho	61
5.1.2 Condições de trabalho.....	64

5.1.3 Relações socioprofissionais	66
5.1.4 Realização Profissional	72
5.1.5 Identificação com a Instituição	74
5.2 Sofrimento no Trabalho	77
5.2.1 Organização do trabalho	77
5.2.2 Condições de Trabalho.....	89
5.2.3 Relações Socioprofissionais.....	96
5.2.4 O Medo em Relação ao Trabalho.....	105
5.3 Sentimento ao Final do Dia	108
5.4 Patologias Físicas e/ou Ocupacionais.....	111
5.5 Enfrentamento do Sofrimento no Trabalho.....	113
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	143
APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados.....	145

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN – Auditorias Internas Singulares dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Federal

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CF – Constituição Federal

CFC – Conselho Federal de Contabilidade

CGU – Controladoria-Geral da União

FONAI – MEC – Fórum Nacional dos Integrantes das Auditorias do Ministério da Educação

IES – Instituições de Educação Superior

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IN – Instrução Normativa

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

MF – Ministério da Fazenda

MP – Ministério do Planejamento

MTFC – Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle

PAINT – Plano Anual de Auditoria Interna PCCTAE – Plano de Carreiras dos Cargos Técnico Administrativo em Educação

PCCTAE – Plano de Carreiras dos Cargos Técnico Administrativo em Educação

RAINT – Relatório Anual de Auditoria Interna

SCI – Sistema de Controle Interno

SFC – Secretaria Federal de Controle

TAE – Técnico Administrativo em Educação

TCU – Tribunal de Contas da União

UNAMEC – União Nacional dos Auditores do Ministério da Educação

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UFLA – Universidade Federal de Lavras

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto
UFSJ – Universidade Federal de São João del-Rei
UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU – Universidade Federal de Uberlândia
UFV – Universidade Federal de Viçosa
UFVJM – Universidade Federal dos Vales Jequitinhonha e Mucuri
UNIFAL – Universidade Federal de Alfenas
UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá
URJ – Universidade do Rio de Janeiro
USP – Universidade de São Paulo

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais diferenças entre auditoria interna e auditoria externa.....	39
Quadro 2 - Diretrizes a serem seguidas pelo auditor interno governamental.....	41
Quadro 3 - Atribuições das Unidades de Auditoria Interna Governamental no âmbito do Poder Executivo Federal.....	46
Quadro 4 - Principais fatores positivos e negativos que perpassam o trabalho dos auditores internos nas universidades públicas federais.....	50
Quadro 5 - Perfil sócio demográfico dos auditores pesquisados.....	54
Quadro 6 – Categorias da análise de conteúdo.....	59

RESUMO

ARRUDA, Flavia dos Reis, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, julho de 2018. **Prazer e sofrimento no trabalho: a percepção de auditores internos que atuam em universidades federais em Minas Gerais.** Orientadora: Adriana Ventola Marra. Coorientadores: Alexandre Santos Pinheiro e Custódio Genésio da Costa Filho.

Nesta pesquisa, objetivou-se analisar as experiências de prazer e de sofrimento no trabalho de doze auditores internos que atuam em seis universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais, baseando-se na abordagem teórica dejouriana da psicodinâmica do trabalho. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa com dois auditores de cada universidade, sendo a escolha desses sujeitos definida pelo critério de disponibilidade. Cada sujeito respondeu a uma entrevista semiestruturada, sendo registradas as suas falas e posteriormente transcritas, a fim de proceder ao exame das informações com o auxílio da técnica de análise de conteúdo, fundamentada em Bardin (2010). Na análise dos dados, verificaram-se as situações compartilhadas pelos auditores nas universidades que proporcionam prazer, possivelmente relacionadas aos aspectos intrínsecos à organização do trabalho, às condições de trabalho, às relações socioprofissionais, à realização profissional e à identificação com a instituição a qual pertencem. Do mesmo modo, avaliaram-se os fatores que evocaram sofrimento, também inerentes à organização do trabalho, às condições de trabalho e às relações socioprofissionais, além do medo em relação ao trabalho executado. Como resultados, constata-se que os auditores pesquisados vivenciam experiências de prazer e de sofrimento no trabalho, de modo que as sensações de sofrimento se sobressaem às de prazer, denotando as limitações e os desafios enfrentados no exercício do trabalho de auditoria no âmbito das universidades públicas federais. Em contrapartida, nota-se que esses trabalhadores utilizam mecanismos (individual e coletivo) para enfrentar o sofrimento e superar as adversidades, embora seja possível que essa alternativa configure apenas um recurso mediador de sofrimento, sendo insuficiente para promover mudanças significativas no contexto de trabalho.

ABSTRACT

ARRUDA, Flavia dos Reis, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, July, 2018. **Pleasure and suffering at work: the perception of internal auditors who work in federal universities in Minas Gerais.** Advisor: Adriana Ventola Marra. Co-advisors: Alexandre Santos Pinheiro and Custódio Genésio da Costa Filho.

In this research, the objective was to analyze the experiences of pleasure and suffering in the work of twelve internal auditors who work in six federal universities located in the state of Minas Gerais, based on the theoretical approach of work psychodynamics. For that, a qualitative descriptive research was carried out with two auditors from each university, being the choice of these subjects defined by the criterion of availability. Each subject responded to a semi-structured interview, their statements being recorded and later transcribed, in order to examine the information using the technique of content analysis, based on Bardin (2010). In the analysis of the data, the situations shared by the auditors in the universities that give pleasure, possibly related to the aspects intrinsic to the organization of work, the working conditions, the socio-professional relations, the professional realization and the identification with the institution to which they belong. Likewise, factors that evoked suffering, also inherent to work organization, working conditions and socio-professional relations, as well as fear of the work performed were evaluated. As results, it is verified that the auditors surveyed experience experiences of pleasure and suffering at work, so that the feelings of suffering stand out from those of pleasure, denoting the limitations and challenges faced in the exercise of auditing work in universities federal public authorities. On the other hand, these workers use mechanisms (individual and collective) to face suffering and overcome adversities, although it is possible that this alternative only constitutes a resource that mediates suffering and is insufficient to promote significant changes in the work context.

1 INTRODUÇÃO

Na presente dissertação, busca-se identificar e analisar a dinâmica prazer e sofrimento no trabalho de auditores internos que atuam em universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais, à luz da abordagem teórica dejouriana da psicodinâmica do trabalho.

Atualmente, o trabalho desempenha uma função primordial na formação identitária dos indivíduos, visto que exerce um elo direto nos modos de conexão social. Dessa forma, a atividade laboral pode ser compreendida como um componente de edificação de redes sociais e de transições afetivas e econômicas, aspectos essenciais à existência humana (HELOANI; LANCMAN, 2004).

Por intermédio do trabalho, as pessoas convivem umas com as outras, engajam-se em grupos, edificam relacionamentos e contribuem para a consecução de tarefas comuns que vão além de seus interesses particulares (MARRA *et al.*, 2013). Logo, a atividade laboral representa para o homem mais do que apenas um meio de subsistência, mas um instrumento de crescimento e de aprendizagem possibilitado pela troca de informações e pelo compartilhamento de experiências que perpassam o universo do trabalho.

Nessa conjuntura, é possível formar um paralelo entre o mundo interior e exterior do trabalhador que representa, para ele, vivências de prazer e de sofrimento, experiências essas que se contradizem, embora não se excluam (HELOANI; LANCMAN, 2004). Portanto, o contexto de trabalho pode ser indutor de sofrimento e adoecimento, tendo em vista que expõe os sujeitos a disputas externas. Contudo, sabe-se que o trabalho é tido como uma oportunidade singular de progresso e de avanço psicossocial, podendo significar fonte de prazer ao trabalhador (DEJOURS, 1992; MENDES, 1995; MENDES; MORRONE, 2002, 2003).

A psicodinâmica do trabalho à luz da abordagem teórica de Christophe Dejours alcança importância nesse contexto, já que ampara a caracterização e a compreensão das relações entre o trabalho e a saúde mental. Nessa disciplina, é possível examinar as experiências subjetivas de sofrimento e de prazer nesse ambiente, além de compreender o processo de saúde-adoecimento, os mecanismos

de defesa e de intermediação dos dramas vivenciados no labor, através de uma avaliação psicossocial do trabalho (DEJOURS, 1992; DEJOURS, 2004; MENDES, 1995, 2007; DEJOURS *et al.*, 2011).

A partir dessas considerações, percebe-se que o cerne da psicodinâmica do trabalho incide sobre a compreensão do paradoxo prazer-sofrimento e a investigação das estratégias de defesa individuais e/ou coletivas empregadas pelos trabalhadores, com vistas a minimizar o sofrimento, ou ao menos suportá-lo, buscando, dessa forma, manter o equilíbrio psíquico e não adoecerem (DEJOURS, 1993; FERREIRA; MENDES, 2003; MERLO, 2006).

As experiências de prazer no trabalho podem associar-se a sentimentos de utilidade e produtividade, sendo possível compreender a vinculação direta do prazer a sensações de valorização e de reconhecimento. Ferreira e Mendes (2001) confirmam que quando o sujeito compreende que o trabalho desenvolvido por ele é significativo e relevante, tanto na esfera profissional quanto na esfera social, seu desempenho pode ser visto como um diferencial.

Em relação às vivências de sofrimento, Dejours *et al.* (2011) alertam que quando o sujeito não possui o reconhecimento do que executa, e é impossibilitado de manifestar-se acerca dos aspectos que envolvem as relações de trabalho, o sofrimento acaba sendo iminente. Esses fatores ocasionam sentimentos de cansaço, esgotamento mental e físico, tensão, agressividade, etc.; e fomentam desconforto e frustrações, além de paralisarem o ânimo, eliminando qualquer atitude positiva em relação à organização do trabalho (DEJOURS *et al.*, 2011).

Considerando as especificidades do cenário organizacional das universidades públicas federais e do trabalho de auditoria desenvolvido nessas instituições, os auditores internos têm a chance de se depararem com situações diversificadas que colaboram para que esse segmento experimente sensações de prazer e/ou de sofrimento no exercício diário das suas funções (ALVES; REIS, 2002; PINHEIRO; CUNHA, 2003; ATTIE, 2011; SCHMITZ, 2017). Essas experiências tendem a impactar direta ou indiretamente, positiva ou negativamente, o seu desempenho na organização e o resultado do seu trabalho.

Nesse ambiente, o prazer pode ser vivenciado à medida que o trabalho dos auditores representa um instrumento capaz de auxiliar a instituição a alcançar o seu objetivo, agregar valor e colaborar com a gestão, aprimorar os processos institucionais, assessorar os órgãos superiores de controle com avaliações objetivas e imparciais, impedir a corrupção e a inadequada utilização das rendas públicas e, ainda, fornecer informações úteis e tempestivas à sociedade (BRASIL, 1988; NASCIMENTO, 2000; ALVES; REIS, 2002; MARÇAL; MARQUES, 2011).

Por outro lado, o sofrimento pode ser inevitável, tendo em vista os inúmeros desafios e obstáculos que perpassam o trabalho de auditoria no contexto universitário. Tais dificuldades traduzem os problemas estruturais que acometem a administração pública e que se consubstanciam na escassez de recursos orçamentários necessários à capacitação da classe e à aquisição de ferramentas de trabalho mais aprimoradas e atualizadas para subsidiar as ações de auditoria (ALVES; REIS, 2002; PINHEIRO; CUNHA, 2003; SCHMITZ, 2017; BERGUE, 2011, citado por SCHMITZ, 2017).

Outros obstáculos são vivenciados, como a execução das atividades de forma independente, sem o efetivo respaldo do Órgão Central de Controle Interno; a visão distorcida da auditoria como uma atividade meramente indicativa de erros, falhas e omissões, sem uma postura proativa em relação ao bom desempenho dos processos; a percepção da função auditorial como oponente da gestão e uma condicionante restritiva da ação gerencial, além de outros fatores, que desmotivam os auditores e afetam o seu bem-estar (ALVES; REIS, 2002; PINHEIRO; CUNHA, 2003; SCHMITZ, 2017; BERGUE, 2011, citado SCHMITZ, 2017).

Isto posto, constata-se que a dinâmica do contexto laborativo universitário, em que se encontra inserido o auditor interno, propicia-lhe vivências de prazer e de sofrimento na prática diária das suas atividades. Dessa maneira, considerando a relevância da atuação desse profissional no âmbito das universidades públicas federais, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **como se configuram vivências de prazer e de sofrimento que auditores internos das universidades federais mineiras experimentam no exercício de suas funções?** Para tanto, no intuito de oferecer respostas a esse questionamento, definiu-se como

objetivo geral: identificar e analisar vivências de prazer e sofrimento no trabalho de auditores internos que atuam em universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais.

A partir do objetivo geral e das reflexões sobre a temática pesquisada, foram instituídos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar a dicotomia prazer e sofrimento na perspectiva dos auditores internos;
- b) Analisar os fatores responsáveis pelo sofrimento e pelo prazer no trabalho desses profissionais nas entidades mineiras;
- c) Discriminar as estratégias utilizadas pelos sujeitos pesquisados para lidar com o sofrimento no trabalho.

A realização desse estudo justifica-se em termos acadêmicos, organizacionais, sociais e, até mesmo, pessoal. Na academia, o estudo se mostrou proeminente, ao possibilitar a ampliação de investigações sobre a temática psicodinâmica do trabalho, constituindo importante campo de discussão de pesquisas nas áreas de conhecimento que aprofundam o assunto como a Administração, a Psicologia, a Sociologia, a Medicina do Trabalho, entre outras.

Além disso, poucos trabalhos acadêmicos sobre o tema têm sido elaborados no Brasil, focalizando especificamente essa categoria profissional. Em consulta realizada através do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) (<http://www-periodicos-capes-gov-br.ez130.periodicos.capes.gov.br/>), no dia 12 de janeiro de 2018, verificou-se a inexistência de trabalhos científicos nacionais que tratassem da temática: “Prazer e Sofrimento no Trabalho do Auditor Interno”. Assim sendo, os resultados da presente pesquisa podem beneficiar sobremaneira a comunidade acadêmica e científica em geral.

Em termos organizacionais, os achados da pesquisa permitem às universidades analisar a percepção dos auditores internos no tocante ao sofrimento e ao prazer nesse ambiente, contribuindo para o surgimento de informações sobre a saúde mental desses trabalhadores, porquanto podem indicar as condições de trabalho em que se encontram. A gestão universitária pode se valer dos dados

levantados, formulando ou aprimorando diretrizes organizacionais, a fim de permitir a prevalência do prazer em detrimento do sofrimento para esses indivíduos. Ainda, é possível estender essas ações aos demais agentes das instituições e favorecer a melhora do ambiente laboral e da qualidade de vida desses profissionais. Vale pontuar que a eficiência e a eficácia dos serviços prestados podem ser levadas à gestão, ao governo e à sociedade.

A importância social de pesquisa, análise e conhecimento das relações de sofrimento e de prazer no trabalho de auditores internos, no setor governamental, ampara-se no fato desse segmento desempenhar atividades com o propósito de contribuir para o aprimoramento das políticas públicas e a melhora da atuação das instituições (BRASIL, 2017). Os serviços de avaliação e de consultoria prestados beneficiam tanto a gestão organizacional, por meio do aperfeiçoamento de suas operações e mitigação do risco de as instituições não alcançarem os seus objetivos, quanto a sociedade, que pode se valer das informações disponibilizadas, assumindo uma postura mais reativa diante do uso inapropriado dos recursos do erário.

Por fim, justifica-se a escolha da temática considerando o interesse pessoal da pesquisadora que, sendo integrante de uma Unidade de Auditoria Interna em uma universidade federal, deseja compreender os múltiplos aspectos relacionados à saúde mental e à qualidade de vida dos profissionais que laboram em sua área de atuação.

A escolha do estado de Minas Gerais foi dada em função de ser o estado da federação com o maior número de universidades federais do país (11 instituições), segundo o cadastro no sistema e-MEC do Ministério da Educação, em 2018. Assim sendo, é notável a representatividade deste estado no cenário econômico nacional.

Além dessa introdução, em que se apresentam a contextualização do tema proposto, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e as justificativas do estudo, a presente dissertação está estruturada em mais cinco seções. Na segunda seção, denominada “Psicodinâmica do Trabalho: Algumas Considerações”, apresenta-se a parte inicial da fundamentação teórica da pesquisa, dividida em cinco seções secundárias, discutindo os temas: dimensões e significados do trabalho; psicodinâmica do trabalho; prazer no trabalho; sofrimento

no trabalho e estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho. A terceira seção, intitulada “Auditoria no Contexto das Universidades Públicas Federais”, sequencia a fundamentação teórica do estudo e está dividida em duas seções secundárias: “Breves Considerações sobre as Universidades Federais Brasileiras” e o “Trabalho do Auditor no Contexto das Organizações Sociais”, a qual foi subdividida em mais dois tópicos, a saber: “Auditoria – Aspectos Conceituais”; e o “Trabalho do Auditor no Contexto das Universidades Públicas Federais”. Na quarta seção, especifica-se o caminho metodológico percorrido para a concretização do trabalho. Na quinta seção, são expostos os resultados obtidos com a realização da pesquisa e a discussão desses achados. Na sexta seção, apresentam-se as considerações finais da investigação. Por fim, seguem as referências utilizadas para a construção deste trabalho, o roteiro de entrevista utilizado no levantamento dos dados (Apêndice A) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo A).

2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Neste capítulo e no seguinte, apresenta-se a revisão da literatura consultada para o desenvolvimento da pesquisa. Por sua relevância e pertinência, foram abordados os seguintes temas: dimensões e significados do trabalho; psicodinâmica do trabalho; prazer no trabalho; sofrimento no trabalho e estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho.

2.1 Dimensões e Significado do Trabalho

A palavra trabalho carrega em si uma conotação negativa que remete à ideia de sofrimento, esforço, padecimento, sacrifício. Isso pode ser atribuído à própria etimologia do termo, do latim *tripalium*, que era um instrumento composto de três estacas aguçadas, com o qual os agricultores batiam trigo, linho e milho a fim de rasgá-los. Entretanto, na maior parte dos dicionários, a palavra *tripalium* é encontrada como sinônimo de instrumento de tortura, o que teria sido originalmente, ou veio a ser posteriormente. À *tripalium* se une o verbo do latim vulgar *tripaliare*, que quer dizer exatamente “torturar” (ALBORNOZ, 2000).

No Dicionário Aurélio da língua portuguesa, a palavra trabalho é definida como

1. Aplicação das forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim.
2. Atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento.
3. Trabalho remunerado ou assalariado; serviço, emprego.
4. Local onde se exerce essa atividade.
5. Qualquer obra realizada.
6. Lida, labuta (FERREIRA, 2004, p. 783).

Todavia, tal como pressupõem Dourado *et al.* (2009), ao longo do contexto histórico, o termo trabalho foi sendo compreendido de maneiras diferenciadas.

Do ponto de vista mental, o trabalho causa graus diferenciados de motivação e de satisfação no trabalhador, notadamente quanto à forma e ao meio onde a tarefa é desempenhada. Assim, destaca-se a relevância do labor no destino individual dos

sujeitos, evidenciando a sua importância como fator de equilíbrio psicológico (DÁRIO; LOURENÇO, 2018).

Para Lourenço *et al.* (2013, p. 252) “a atividade laboral significa mais do que uma ocupação ou um ato de servir; também oportuniza o desenvolvimento e preenchimento da vida do homem”.

Nesse sentido, Antunes (2000) e Dourado *et al.* (2009) corroboram a ideia de que o trabalho tende a ocupar um lugar central na vida dos indivíduos, e essa posição tem vital importância no processo de socialização da humanidade. A partir disso, segundo Dourado *et al.* (2009), é possível inferir que o não trabalho, no sentido de desemprego e exclusão do trabalhador do processo social de produção de serviços e riquezas, assume conotação negativa, impactando significativamente a vida das pessoas nas sociedades contemporâneas.

Conforme Albornoz (2000, p. 24), “o indivíduo moderno encontra dificuldade em dar sentido à sua vida se não for pelo trabalho”. Assim, é possível estabelecer uma vinculação direta dos construtos trabalho, bem-estar, satisfação e saúde na vida dos sujeitos.

De acordo com Dejours (1992, 2007, 2012a), o trabalho é fundamental na edificação estrutural do homem e sua centralidade é inquestionável, pois por intermédio do labor o indivíduo obtém uma segunda possibilidade para sustentar sua integridade psíquica, porquanto o trabalho pode constituir-se em fator de equilíbrio, realização e desenvolvimento. O autor enfatiza a relevância da atividade laboral para a condição humana, ao afirmar que o trabalho ultrapassa qualquer limite de tempo, além de mobilizar a personalidade das pessoas por completo (DEJOURS, 2004).

Ainda segundo Dejours (2004), o processo de construção identitária do homem não pode se concretizar apenas no âmbito privado, já que ninguém pode ter sua identidade plenamente evidenciada somente nesse espaço, sendo necessário também o espaço social, onde o trabalho exerce uma função relevante, por ser mediador de autorrealização para os indivíduos.

Além das noções de sobrevivência, autorrealização e socialização, Santos (1990), Jacques (1996) e Morin (2001) reconhecem no trabalho outras finalidades importantes, como a defesa da saúde e o desenvolvimento dos indivíduos; um meio

de fugir do tédio e habilitar o seu potencial, construir a sua história e dar significado à sua existência. Logo, o labor pode atuar positivamente na vida do indivíduo, contribuindo para o seu bem-estar e para a sua qualidade de vida.

É possível atestar ainda, segundo Althusser (1994), que o trabalho autoriza ao homem desempenhar sua potencialidade criativa, desde que as condições ambientais e profissionais se mostrem facilitadoras, induzindo-o à realização completa. De outro modo, o trabalho desprovido de sentido tende a levar o sujeito à frustração.

Sendo assim, o trabalho analisado sob a concepção humana é tudo o que resulta em dar sentido à vida; “o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar” (DEJOURS, 2004, p. 28). Então, infere-se que o trabalho não pode ser analisado somente como mercadoria ou relação de empregabilidade da ótica capitalista, haja vista que pela sua intermediação o homem direciona a sua vida dando sentido à sua existência (DEJOURS, 2003).

Além das considerações anteriores, Morin (2001) acrescenta que o ato de trabalhar interfere de modo considerável no estilo de vida. O sentimento de produtividade e utilidade repercute diretamente na satisfação pessoal, e isto só é concretizado pela via do trabalho.

Dessa maneira, percebe-se que a existência de uma vida repleta de sentido fora do trabalho prescinde da existência de uma vida nutrida de sentido nesse ambiente. Para que isso ocorra, o sujeito necessita encontrar na esfera do trabalho o momento inicial de sua realização, ou seja, para que obtenha sentido, o trabalho precisa ser autodeterminado, independente e livre, de modo que permita ao sujeito utilizar o tempo livre de que precisa para civilizar-se e emancipar-se (ANTUNES, 2000). Logo, o trabalho configura-se como um instrumento capaz de conduzir o homem à emancipação e ao aprendizado (DEJOURS, 2003).

Para Thiry-Cherques (2004), o trabalho também pode ser analisado nos pilares do prazer e sofrimento, não obstante ele ocupar lugar central na vida do sujeito. Este posicionamento é de grande importância para o indivíduo por lhe trazer

segurança e pertencimento social, de modo que a falta de ocupação retira um elemento fundamental inerente à sua própria existência. A interação entre os construtos trabalho, prazer e sofrimento, bem como os seus desdobramentos, são focos de análise da disciplina denominada “Psicodinâmica do Trabalho”, assunto explicitado a seguir.

2.2 Psicodinâmica do Trabalho

Os estudos sobre a temática da psicodinâmica do trabalho evoluíram e se consolidaram a partir da década de 1970, com as pesquisas do francês Christophe Dejours, médico do trabalho, psiquiatra e psicanalista. Tal pesquisador foi o precursor dessa disciplina, a qual trouxe significativa contribuição à Psicologia do Trabalho, ao abordar aspectos inerentes ao inconsciente, defesa e conflitos no âmbito das organizações (FERREIRA; MENDES, 2001; RESENDE, 2003). A psicodinâmica do trabalho possui caráter multidisciplinar, já que integra conceitos de outras áreas de conhecimento, como Medicina do Trabalho, Ergonomia, Psicanálise e Psicologia (BETIOL; TONELLI, 2002).

Inicialmente, os estudos voltavam-se às situações de trabalho que conduziam ora ao prazer, ora ao sofrimento, inclusive nos casos que resultavam em patologia mental e psicossomática. Com o passar do tempo, porém, o enfoque das pesquisas, que antes restringiam-se ao estudo das dinâmicas de saúde e sofrimento dos trabalhadores afastados das atividades, foi ampliado, passando a apresentar uma natureza mais qualitativa, e focalizando a população trabalhadora em atividade. Da antiga denominação “psicopatologia do trabalho” passou a designar-se “psicodinâmica do trabalho”, um vocábulo que melhor retrata o seu campo de atuação e estudo (SELIGMANN-SILVA, 2011). Dessa forma, segundo Dejours (2008), a psicodinâmica do trabalho passou a contemplar uma abordagem além da teoria e da pesquisa, revelando-se um modo de ação na organização do trabalho. Como define Mendes (2007, p. 32), a psicodinâmica do trabalho

É uma abordagem de pesquisa e ação sobre o trabalho, é um modo de fazer análise crítica e reconstrução da organização do trabalho [...] é uma

“teoria crítica do trabalho”, que envolve dimensões da construção-reconstrução das relações entre sujeitos-trabalhadores e realidade concreta de trabalho. Articula a emancipação do sujeito do trabalho. Faz a crítica do trabalho prescrito, desestabiliza o que está posto, traduz o trabalho a partir dos processos de subjetivação e vice-versa (MENDES, 2007, p. 32).

A abordagem da psicodinâmica passa a focar as experiências subjetivas de prazer e de sofrimento do indivíduo e a sua relação com o trabalho, oferecendo uma visão inovadora: seu foco de estudo passa a ser o trabalhador, este que, mesmo acometido por diversas situações desfavoráveis advindas da organização taylorizada do trabalho, permanecia aparentemente saudável (LANCMAN; UCHIDA, 2003; BRANT; MINAYO-GOMES, 2004). A partir disso, Dejours busca, então, compreender de que forma os sujeitos se mantinham normais diante de tantas adversidades e como criavam barreiras que os insensibilizavam diante do próprio sofrimento (DEJOURS, 1992, 1993).

Segundo Dejours (1994), essa normalidade traduziu-se pelo equilíbrio psíquico entre insatisfação do trabalho patogênico e defesas psíquicas, ou seja, os trabalhadores passaram a desenvolver táticas defensivas, a fim de lidarem com as situações desfavoráveis no labor.

Vale ressaltar que essa normalidade alcançada e mantida por esses indivíduos era permeada de sofrimento, uma vez que se manifestou prejudicando o seu bem-estar psíquico. Os trabalhadores eram submetidos a situações degradantes diversas, como: elevadas jornadas de trabalho, baixos salários, falta de higiene, esgotamento físico, acidentes de trabalho, alta morbidade e mortalidade, alimentação insuficiente, pressões hierárquicas, más condições ergonômicas, pouco conteúdo significativo no trabalho, medo e angústia gerados pelo risco de não acompanhamento do ritmo de trabalho imposto pela organização, metas por produtividade, manipulações psicológicas, vigilância constante, rivalidades, falta de cooperação e competições grupais que causavam solidão, e outras situações indesejadas que deixavam os trabalhadores alienados, desfiguravam seu comportamento e eliminavam a sua subjetividade (DEJOURS, 1992; DEJOURS, 1996).

Para Dias *et al.* (2011), essa normalidade não pressupunha ausência de sofrimento, mas o resultado de uma conquista alcançada pela luta contra esse drama, proveniente das demandas do trabalho e da ameaça de desestabilização psíquica e somática.

Nessa perspectiva, Dejours (1992, 1994) argumenta que as pressões que causavam o desequilíbrio psíquico e o adoecimento mental do trabalhador tinham sua origem na organização do trabalho, compreendida pelo autor como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder e as questões de responsabilidade que perpassam o contexto produtivo. Para o pesquisador supracitado, a organização do trabalho é caracterizada pelo conteúdo da tarefa e pelas relações socioprofissionais; isto é, pelas condições do trabalho, pela estrutura física, pelos equipamentos, pela matéria-prima e pelo alicerce da organização, pelos laços socioprofissionais, pela hierarquia e relação entre os componentes da equipe de trabalhadores e pelas relações externas.

Na concepção de Ferreira e Mendes (2001, 2008), a organização do trabalho é constituída por elementos formais e/ou informais prescritos que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no *lócus* produtivo, as quais norteiam o seu funcionamento. Para os referidos autores, a organização do trabalho compreende aspectos inerentes à divisão das tarefas, produtividade esperada, regras formais, tempo e ritmos do trabalho, além de questões associadas ao controle (supervisão, fiscalização e disciplina) e às características das tarefas, como a sua natureza e o seu conteúdo.

Ainda, esses autores defendem a correlação direta existente entre a organização do trabalho e o prazer ou sofrimento do sujeito, uma vez que a manifestação dessas vivências no labor comprova a atuação na parte física, psicológica e social do profissional. Portanto, todos esses fatores inerentes à organização do trabalho exercem um impacto no funcionamento psíquico do trabalhador, gerando prazer ou sofrimento (DÁRIO; LOURENÇO, 2018).

Portanto, importa à psicodinâmica do trabalho analisar o indivíduo e sua interação com a organização do trabalho, sendo esta decisiva no sofrimento mental

do trabalhador, porquanto afeta sobremaneira o seu aparelho psíquico, tendo em vista que certos contextos laborais propiciam sofrimentos em decorrência do antagonismo existente entre os desejos particulares do homem que labora e os anseios de uma organização que não acata os ideais e os sonhos desse trabalhador (DEJOURS, 1999a; LANCMAN; UCHIDA, 2003; DEJOURS, 2004; HELOANI; LANCMAN, 2004).

Como objeto de estudo, a Psicodinâmica do Trabalho apresenta as relações dinâmicas existentes entre a organização do trabalho e os métodos subjetivos expressos nas vivências de prazer-sofrimento, bem como as estratégias de enfrentamento e mediação das causas que fazem o indivíduo sofrer na realização de suas atividades ocupacionais. Sua abordagem considera compreender a estabilidade psíquica dos trabalhadores, mesmo diante de situações conflituosas em seu contexto de trabalho (DEJOURS, 1992; DEJOURS, 1996; MENDES, 2007; DEJOURS *et al.*, 2011). Preocupa-se com a “dinâmica mais abrangente, que se refere à gênese e às transformações do sofrimento mental, vinculadas à organização do trabalho” (DEJOURS *et al.*, 2011, p. 14).

A partir dos conceitos anteriores, infere-se que a psicodinâmica não focaliza somente o sofrimento, mas também o prazer, a dinâmica interna das situações laborais e não unicamente a organização do trabalho. A normalidade advém dessa dinâmica, das interações subjetivas, dos comportamentos e dos atos dos trabalhadores, os quais possuem o papel ativo de transformar sofrimento em prazer (DEJOURS, 1996).

Dejours *et al.* (2011) asseguram que as condutas transformadoras da abordagem psicodinâmica se iniciam com a criação de espaços de discussão acerca do sofrimento que atinge os trabalhadores. Quando começam as suas tarefas no ambiente organizacional, eles já apresentam uma jornada de vida que compete a cada um, com peculiaridades intrínsecas. Para esses autores, a mudança de um trabalho que acarreta o cansaço para um ambiente mais ameno pode trazer equilíbrio. Para isso, é preciso uma intervenção na maneira de se organizar o trabalho nas categorias mais importantes analisadas pela psicodinâmica: organização do trabalho, condições de trabalho e relações de trabalho.

Outra característica marcante da psicodinâmica do trabalho é que ela focaliza o trabalho de forma coletiva e não somente o sujeito em sua individualidade; não se volta apenas para técnicas terapêuticas individuais e sim para intervenções que visam a organização do trabalho em que o trabalhador é colocado. Dessa forma, essa disciplina fomenta “um novo olhar nas ciências do trabalho ao propor a criação de espaços de discussão onde o trabalhador pudesse expressar sua voz, seus sentimentos e as contradições do contexto de trabalho” (BUENO; MACEDO, 2012, p. 307).

Dejours (1994, 1997) salienta que é fundamental a existência desses “espaços de palavra” que permitam a troca, a exposição das dificuldades e da engenhosidade colocada pelo trabalhador, tendo por objetivo a produção e o rendimento. Ademais, a sua importância decorre da apresentação de possibilidades de perturbação mental, provenientes da organização do trabalho e percebê-las como uma fase pré-patológica facilita a identificação dos ditames da organização taylorista do trabalho, no tocante à psique dos indivíduos, a fim de promover esforços de prevenção terapêutica precoce (MERLO, 2002).

Roik e Pilatti (2009) apresentam a psicodinâmica do trabalho como um modelo de crítica que contrapõe a realidade com a pretensão de entender o trabalhador em sua subjetividade e as formas de manifestações das relações sociais, bem como a sua inserção na conjuntura das organizações. É visualizada, ainda, como uma metodologia contemporânea em constante formação; para tanto, deverá se aperfeiçoar com vistas a propiciar respostas completas para as questões que perpassam as interações entre saúde mental e trabalho (MERLO, 2002).

Por fim, Castro e Cançado (2009) destacam como aporte fundamental da psicodinâmica do trabalho a noção inicial dos conflitos de forças antagônicas e em movimento, como mecanismo para elucidar e interpretar os fenômenos que permeiam as situações laborais ligadas à subjetividade e à saúde mental dos sujeitos trabalhadores. Nessa perspectiva, as circunstâncias paradoxais e conflituosas impostas pelas universidades públicas federais, bem como a atuação desafiadora requerida do auditor interno nesse espaço figuraram, então, como campo profícuo de análise para o estudo proposto.

2.3 Prazer no Trabalho

No enfoque da psicodinâmica, o trabalho é visto como um estruturante psíquico ao propiciar ao trabalhador liberdade e realização, conferindo-lhe prazer. Na medida em que lhe é permitido utilizar dessa liberdade com vista à sua estruturação e adaptação ao labor, o indivíduo vivencia o prazer (DEJOURS *et al.*, 2011).

Sob o olhar dessa disciplina, o prazer no trabalho está ligado à autonomia e à liberdade na execução das tarefas, além do reconhecimento, da identidade, da sublimação e notavelmente do processo criativo presente no meio produtivo (BUENO; MACEDO, 2012).

Para Sousa e Mendes (2006), o trabalho se apresenta para o indivíduo como fonte de prazer e indicador de saúde, à medida que oportuniza a realização e a construção de sua identidade pessoal e social. Segundo Dejours (2004), a obtenção dessa identidade social perpassa a dinâmica do reconhecimento, sendo este compreendido como resultado dos julgamentos de pares, ao passo que, através do trabalho, o reconhecimento aciona a transformação do sofrimento em prazer. Não obstante, se essa dinâmica for interdita e o processo de transmutação do sofrimento em prazer não ocorre, pode resultar em majoração do sofrimento patológico, desestabilizando e fragilizando a saúde do trabalhador (DEJOURS; 2004, 2011).

Já Castro e Cançado (2009) asseguram que a vivência de prazer no ambiente produtivo está relacionada ao bem-estar que o labor suscita no corpo, na mente e nos relacionamentos interpessoais, externada por meio de fatores como o reconhecimento, a realização, a liberdade, a gratificação e o sentimento de valorização no trabalho. Esses elementos, conforme explicado pelos autores, são indicativos de saúde no trabalho e as experiências prazerosas nesse espaço são caracterizadas por um estado adequado da carga psíquica e pela otimização do funcionamento do aparelho psíquico do indivíduo.

Nessa perspectiva, Dejours (1992, 1999) afirma que o prazer no trabalho é vital na constituição do equilíbrio psíquico do homem, que, por sua vez, tem ligação com a escolha. Há um domínio racional da história de vida do trabalhador e do

ambiente em que as relações trabalhistas se firmam, ou seja, o indivíduo em seu contexto laboral é portador de uma história de vida, uma identidade que será representada no trabalho. Assim sendo, a história do indivíduo define algumas vias preferenciais de descarga psíquica, que se refere à possibilidade de reproduzir, no trabalho, características pessoais. Um trabalho que lhe permite diminuir a carga psíquica é equilibrante, constituindo, assim, fonte de prazer para o trabalhador.

Depreende-se, portanto, que as situações prazerosas vivenciadas no trabalho são caracterizadas pelo estado adequado da carga psíquica e, por consequência, um apropriado funcionamento do aparelho psíquico da pessoa, advindo da concatenação entre o labor e as necessidades e aspirações psicológicas do trabalhador (DEJOURS *et al.*, 2011).

Os estudos de Mendes (2007) sobre a psicodinâmica do trabalho associam as vivências de prazer ao fortalecimento da identidade do sujeito no trabalho, à manifestação da sua subjetividade, à sua independência, às sensações de reconhecimento e à realização tanto pessoal como profissional, além de associar às questões inerentes à integração social, especialmente quando uma atividade importante para a organização e para a sociedade é realizada. Nessa direção, Mendes (2008) assegura que o sentimento de valorização e de importância experimentados pelo indivíduo, o reconhecimento e o apreço pelo trabalho desenvolvido propulsionam experiências prazerosas e agregam valor à sua existência e à organização na qual está inserido.

Diante desse contexto, nota-se que além de ocupar lugar central na vida das pessoas, o trabalho intervém nas interações sociais e na edificação da identidade do homem, favorecendo a realização do trabalhador enquanto indivíduo e configurando fonte de prazer e saúde mental (LOURENÇO *et al.*, 2013; SOUZA, 2015).

Para Freitas (2002) e Garcia (2013), essa identidade humana construída por intermédio do trabalho reflete o sentimento de pertencimento organizacional, entrelaçando-se, nesse processo, os sonhos pessoais com os organizacionais, de modo que à medida que aumenta o espaço ocupado pela identidade organizacional, confunde-se com a identidade do próprio indivíduo.

Do mesmo modo, as experiências prazerosas no labor integram o processo de atribuição de sentido construído, baseadas no relacionamento do homem com o seu contexto de trabalho e expressas na forma de pensar, agir e sentir, individuais ou coletivamente. Assim, na busca de vivenciar prazer no trabalho, é cedido ao indivíduo reaver a dimensão subjetiva da sua vida, definindo limites entre os objetivos pessoais e organizacionais, sem macular, porém, a dimensão relevante do trabalho em sua constituição (FERREIRA; MENDES, 2001).

Dejours (1994) veicula o prazer no trabalho a uma atividade efetivada com sucesso, dando ao trabalhador controle na execução de suas tarefas. Além disso, para o autor, as experiências prazerosas no espaço laboral provêm da boa convivência com os pares, um viver comum harmonioso, um ambiente de cooperação, uma vez que trabalhar não é somente exercer atividades produtivas, mas é também conviver (DEJOURS; 1999, 2012b). Portanto, um relacionamento interpessoal positivo, firmado no apoio, solidariedade e reconhecimento, institui possibilidades de enfrentamento das adversidades advindas das situações de trabalho e figura como uma tática para afrontar o sofrimento potencialmente patogênico que se consolida no universo laboral.

De acordo com Prado (1998), o prazer se equipara a um sentimento proveniente de bons acontecimentos que ocorre quando algo benéfico acontece ou pode acontecer. Tamayo (2004) completa que essas sensações são experimentadas quando o contexto organizacional permite oportunidades que são frutos do conhecimento e das aspirações do trabalhador.

O prazer é uma emoção que advém da concretização do potencial do sujeito. Esse sentimento faz com que o indivíduo se sinta capaz de se defrontar com o seu ambiente, permitindo alcançar o sentimento de autoconfiança, de ser uma pessoa importante e habilidosa, que pode resolver os problemas que surgem no seu cotidiano, podendo manifestar as suas capacidades e ser livre para expressar os seus sentimentos (SCHUTZ, 2011).

Analisando as considerações acima, atesta-se que o prazer é uma consequência do desenvolvimento do domínio pessoal, quando o indivíduo concretiza o seu potencial para o sentimento de liberdade e expressão de si próprio,

tendo em vista o desejo de realizar tudo o que a sua capacidade cognitiva e emocional almeja, a fim de estabelecer laços saudáveis com a sociedade (TOLEDO; GUERRA, 2009).

Portanto, é possível manter uma ligação entre os conceitos prazer e trabalho. Santos *et al.* (2010) e Mendes (2007) confirmam que o trabalho é prazeroso ao permitir que o sujeito obtenha uma evolução pessoal e profissional. Quando o trabalho é produtivo e compensador, ocorre o entendimento dos sujeitos no que tange à oposição prazer e sofrimento, alicerçado na dinâmica do trabalho por meio da interação entre os colegas de trabalho e a organização.

Como afiança Dejours (1993), a percepção do trabalho não deve se restringir a um meio de subsistência, mas também deve abranger uma integração social, almejando uma ligação entre características psíquicas e físicas. Caso contrário, o trabalho pode gerar sofrimento e desintegração, e assim resultar em somatizações (até mesmo ao envelhecimento prematuro) (DEJOURS, 1993). Por outra ótica, ele pode se consolidar em um fator de prazer, equilibrando e dando autenticidade à pessoa. Para que isso ocorra, é imprescindível que o trabalho possibilite, a cada um, interligar as suas exigências físicas à vontade de concretizar a tarefa. Ademais, o trabalho tem como função dar um sentido de luta por algo útil, ao tentar mudar o sofrimento inquestionável que os indivíduos enfrentam devido à existência da angústia, advinda da efemeridade e fraqueza da vida (DEJOURS *et al.*, 2011).

Dejours (1999) destaca que o trabalho pode ser percebido em um contexto de ambivalência, sendo uma fonte de prazer e autorrealização. Também pode ser uma forma de alienação que afeta o espaço físico e mental do indivíduo, na qual o trabalhador é visto apenas como uma ferramenta intrínseca ao processo produtivo, desapropriado de qualquer poder e saber, submetido à vontade do empregador que o domina, o controla e o explora ao máximo a sua força de trabalho, forçando-o a agir conforme o seu querer, eliminando a sua subjetividade, a sua criatividade e o seu desejo. Isto faz com que o homem se torne uma máquina moldável somente pelas consequências da relação estímulo-resposta, afastando a liberdade de organização, de reorganização ou de adaptação do trabalho, de maneira que não é

mais possível atender às necessidades psíquicas e físicas do trabalhador (DEJOURS, 1992; DEJOURS, 2011).

Vários fundamentos em diversos estudos são reconhecidos como indicadores de prazer no trabalho, entre eles: autoconfiança, realização, motivação, flexibilidade, valorização, solidariedade nas relações socioprofissionais, competência, liberdade, realização, gratificação, bem-estar, orgulho, sentido no trabalho, aprendizagem e satisfação (FERREIRA; MENDES, 2001; SOUSA; MENDES, 2006; DEJOURS *et al.*, 2011).

2.4 Sofrimento no Trabalho

Mendes *et al.* (2011) esclarecem que o trabalho pode ser fonte de prazer mas também gerador de sofrimento, sendo que este último pode atuar positivamente na mobilização da busca pelo prazer, ao permitir mutações e a busca da estruturação psíquica no trabalho, gerando portanto implicações benéficas para a organização (MENDES, 1999).

Mendes *et al.* (2003) definem sofrimento como sendo

uma vivência individual ou coletiva, frequente e permanente, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança provenientes do conflito entre as necessidades de gratificação do binômio corpo-mente e a restrição de satisfazê-las, pelas imposições das situações de trabalho (MENDES *et al.*, 2003, p. 60).

Nesse sentido, Mendes (1995) salienta que o sofrimento é caracterizado por sensações desagradáveis provenientes da não satisfação de necessidades. Para Dejours (1994), estas necessidades são de origem inconsciente e estão ligadas aos anseios mais íntimos das pessoas, desvelados constantemente ao consciente em formato de planos e perspectivas de vida.

O ato de sofrer pode levar a pessoa ao adoecimento, desestabilizando a sua saúde psíquica e física. Algumas vezes, o indivíduo tem um espaço de liberdade negociado dentro da organização, o que possibilita partir da organização prescrita para a organização real do trabalho. Se essa negociação é forçada até o seu último

limite, o laço estabelecido entre o indivíduo e a organização do trabalho é bloqueado. Dessa forma, iniciam-se o sofrimento e o seu enfrentamento, que comumente se conectam ao adoecimento. Dejours (1992) considera que os sintomas físicos são espelhados em questões emocionais. Diante desse contexto, Dejours e Jayet (2011) corroboram que se a organização do trabalho não permite ao homem satisfazer necessidades, tanto físicas quanto psíquicas, pode transformar-se em sofrimento e culminar em patologias.

Brant e Minayo-Gomes (2004) revelam que esse sofrimento não se manifesta de forma única para todos os trabalhadores, mesmo quando submetidos às mesmas condições ambientais adversas, ou seja, o que é sofrimento para um, pode não ser para outros, ou, ainda, o que faz alguém sofrer no trabalho, pode ser fonte de prazer para outro e vice-versa. Isto porque cada pessoa tem a sua história de vida, seus antecedentes, sua cultura; enfim, a sua subjetividade, que se manifesta em suas relações sociais no trabalho.

Dejours (1999) relaciona o sofrimento no trabalho a situações negativas, como aflição, medo, desconforto e instabilidade, oriundas do embate e de paradoxos advindos do contraste entre os sonhos do trabalhador e as especificidades de um dado contexto produtivo. Esse sofrimento mobiliza o indivíduo na luta por melhores condições de saúde. Para Mendes (1996), o sofrimento do indivíduo inicia-se quando não há um equilíbrio entre os seus anseios individuais e as diretrizes organizacionais, não restando oportunidade para intensificar a capacidade do trabalhador. Quando o trabalho é sadio e enriquecedor, este oferece ao profissional a chance de atenuar a sua ansiedade e de canalizar sua energia pulsional¹. Quando esse processo não ocorre, a tensão se permuta em padecimento (DEJOURS *et al.*, 2011).

No antagonismo que existe entre os desejos do trabalhador e os objetivos organizacionais, Dejours (2008) discorre sobre trabalho prescrito e trabalho real, argumentando que o ato de trabalhar completa a lacuna entre o determinado e o

¹ Segundo Freud (1996), pulsão é um conceito que se encontra no limite entre o mental e o físico, configurada na representação psíquica dos estímulos originados no interior do organismo que alcança a mente e exige que esta trabalhe em consequência de sua ligação com o corpo.

efetivo. O autor explica que, para o trabalhador, o real se contrapõe ao domínio, impulsionando-o a refletir e atuar de maneira distinta do que foi ditado pela organização. Nesse caso, há uma resistência aos métodos do saber fazer. No contexto de trabalho, cada circunstância conduz à formulação de novos regramentos. Assim sendo, emergem novas prescrições, configuradas em leis, normas e diretrizes, que, no decorrer do tempo, se dissipam e perdem o foco de rearranjar o trabalho, acarretando a incapacidade de realização das atividades.

Dejours (2011) elenca os principais temores que assombram o indivíduo no trabalho e concorrem para o seu sofrimento, dentre os quais estão o medo de demissão, agressões advindas de usuários, líderes autoritários, acidentes no trabalho, constrangimentos relacionados ao tempo e sofrimento devido a repetições contínuas de tarefas.

Lourenço *et al.* (2013) argumentam que o trabalho pode ser analisado sob o prisma negativo, estando vinculado ao sofrimento, o que traz insatisfação e tristeza para os trabalhadores. Na concepção desses autores, há uma maior significância e manifestação dessa temática em uma era em que o mercado de trabalho passa por um período de reestruturação, falta de empregos, condições de trabalho fragilizadas, salários diminuídos, empregos provisórios, terceirização e outras condições presentes no cotidiano dos trabalhadores, que precisam manter sua empregabilidade, em detrimento às vezes da própria saúde e independência.

Mendes (1999, 2004) adiciona a inflexibilidade hierárquica, impossibilitando a ascensão na carreira, burocratização nos procedimentos, centralidade das informações, falta de autonomia e de participação nas decisões em que não há espaço para a liberdade de expressão e de pensamentos, a divisão e a padronização das atividades, impossibilitando a manifestação da criatividade e ideias do trabalhador; a ausência de valorização profissional em que o trabalhador não é reconhecido pelo trabalho que executa e o descrédito/desesperança acerca do crescimento profissional, diminuindo a sua motivação em relação ao trabalho. Estas questões acionam transtornos mentais e psicossomáticos, que começam a refletir no trabalho, causando desgaste, cansaço e descontentamento, uma vez não resta espaço para a negociação entre o indivíduo e a organização.

O sofrimento no trabalho é percebido como uma vivência profunda e duradoura. Em grande parte das ocasiões, são imperceptíveis as experiências dolorosas, como medo, ansiedade e insegurança, provenientes dos choques impostos pela necessidade que o sujeito tem de se sentir gratificado e das diversas contradições e dificuldades existentes no ambiente laboral. A estrutura organizacional, como fator fundamental de produção de bens e serviços, quando se apresenta negativa, impõe ao trabalhador o estado de mal-estar que fomenta o sofrimento (FERREIRA; MENDES, 2003).

Dejours (1992) aponta que o sofrimento tem sua gênese quando o indivíduo não tem autonomia sobre a sua atividade para alterá-la em algo que o agrada e o favoreça financeiramente, visto que, ao concretizar essa mutação, ele é capaz de preencher as suas aspirações psicológicas. “O trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à sua livre atividade” (DEJOURS, 2011, p. 24).

Já Fieldler e Venturoli (2002) apontam a sobrecarga de trabalho além da capacidade física do indivíduo como uma forma de condução ao sofrimento, o que acaba gerando danos físicos e psíquicos, como o cansaço, que contribuem para a diminuição do ritmo de trabalho e conseqüente queda na produção, além de sujeitar o trabalhador a erros, acidentes de trabalho, bem como ao adoecimento. Essa sobrecarga também afasta os anseios pessoais, induzindo o sujeito a incorporar as metas organizacionais, quase sempre excessivas, o que eleva o sofrimento e impõe barreiras para a mudança, tornando o trabalhador mais susceptível a doenças (MENDES, 2007).

Silva (2011) correlaciona a sobrecarga emocional ou física ao estresse, uma vez que esse fator se configura em um enfrentamento do organismo frente a ameaças à vida e ao equilíbrio interno do sujeito, ou seja, é uma reação biológica de sobrevivência. Para Spindola e Martins (2007), o estresse é percebido como um distúrbio emocional que acarreta desequilíbrio da saúde mental, ocasionando irritação, mau humor e incapacidade para o trabalho. Alguns sintomas psicológicos e físicos se destacam como tensão emocional, falha da memória, esgotamento físico e mental, excesso de dúvidas, dores de cabeça e musculares, insônia, alergias, falta

de apetite, queda de cabelo, entre outras alterações que podem colocar em risco não só a motivação, mas também o desempenho, a produtividade, a autoestima e, principalmente, a saúde dos trabalhadores (GREENBERG, 2002; LIPP, 2005).

Na mesma direção, Pitta (1994) institui uma interação entre organização do trabalho, carga mental e sofrimento psíquico, alegando que o desenvolvimento das tecnologias para uma diversidade de trabalhos tem se revestido de componentes cognitivos complexos e sobrecargas mentais nos profissionais. A autora garante que a organização do trabalho atua na gênese do sofrimento psíquico por meio de alguns fatores perceptíveis, como jornadas extensivas de trabalho, ritmos acelerados de produção, pressão constante e arbitrária proveniente de uma hierarquia inflexível e vertical, ausência de pausas para repouso durante as jornadas de trabalho, alienação do trabalho e do sujeito trabalhador, desintegração das atividades, desmerecimento do trabalho realizado e, conseqüentemente, daquele que o executa.

No intuito de se prevenir contra os efeitos nocivos do sofrimento vivenciados no contexto de trabalho que causam danos pessoais e impactam o meio organizacional, Mendes (2007) afirma que os trabalhadores buscam instituir mecanismos de modo individual ou em conjunto. Essa matéria é abordada a seguir.

2.5 Estratégias para lidar com o Sofrimento no Trabalho

Para lidar com as diversas situações negativas vivenciadas no trabalho, cada indivíduo, a seu modo, faz uso de mecanismos de defesa, a fim de se resguardar dos pesares decorrentes do labor ou transformá-los em fontes de prazer, contribuindo significativamente na adaptação às pressões advindas da execução de suas funções (DEJOURS, 2011).

Dejours (1992, p. 165) relata que as estratégias defensivas são “defesas elaboradas pelo trabalhador para lutar contra a doença, a loucura e a morte”, ou seja, reações do indivíduo para enfrentar de modo equilibrado as questões negativas impostas pelo trabalho, preservando a manutenção psíquica e, por conseguinte, impedindo o adoecimento.

Conforme Dejours *et al.* (2011), esses mecanismos utilizados como forma de se resguardar do adoecimento configuram estratégias defensivas que também ajudam os trabalhadores a desempenharem suas atividades e corresponderem aos anseios da organização. Graças a essas defesas, os trabalhadores conseguem atenuar a percepção que eles têm da rigidez e das pressões organizacionais que causam sofrimento.

Dejours (1992) apresenta diversas estratégias que os indivíduos utilizam contra o sofrimento, a fim de darem conta do prescrito, atenderem às expectativas das organizações e não adoecerem. Entre essas táticas, o autor cita o conformismo (atitude ou tendência de se aceitar as situações desfavoráveis no trabalho sem questionamento nem luta e de forma passiva), o individualismo (atitude de se fechar, não se comunicar com os outros e passar a se preocupar somente consigo, desconfiando dos colegas de trabalho que poderiam estar tentando prejudicá-lo de alguma maneira), a negação (o indivíduo evita a percepção de algum aspecto doloroso da realidade, negando o sofrimento alheio ou o seu próprio sofrimento; pode ser sinalizada pela presença de desconfiança, de isolamento e da banalização das dificuldades da organização de trabalho) e a agressividade (atitudes agressivas e comportamentos violentos manifestados no ambiente laboral).

Observa-se, portanto, que, ao fazer uso desses dispositivos, o trabalhador se acautela do sofrimento em seu labor e mantém a estabilidade psíquica, uma vez que consegue enfrentar e abrandar as situações conflituosas geradoras do sofrimento (DEJOURS, 1992).

As estratégias defensivas são elaboradas de modo individual e pela coletividade (DEJOURS *et al.*, 2011, FERREIRA; MENDES 2001, BARROS; MENDES, 2003 e MENDES, 2007). Souza e Lisboa (2002) esclarecem que o sofrimento, o prazer, as expectativas e os desejos são experiências subjetivas que conduzem ao sujeito singular, detentor de uma história e de uma vivência única, sentida de forma própria. Dessa maneira, cada pessoa, ao passar por determinado sofrimento, constrói seus mecanismos de defesa, que, no plano individual, apresentam tentativas de adaptação da melhor maneira possível às condições do meio. Em situações coletivas, como nas relações de trabalho, cada sujeito, vivendo

individualmente um sofrimento próprio, é capaz de unir esforços com os seus pares, para então elaborar estratégias conjuntas de proteção.

Dessa forma, a diferença entre estratégias individuais e coletivas é que, no primeiro caso, o objeto ameaçador está interiorizado e não precisa apresentar-se fisicamente para gerar ações de defesa. As estratégias coletivas, por sua vez, dependem da existência de condições externas concretas para serem construídas e colocadas em ação, e se sustentam no consenso de um grupo específico de trabalhadores (DEJOURS *et al.*, 2011). Apesar dos dois tipos de mecanismos de defesa coexistirem no ambiente de trabalho, via de regra, há predominância do uso das estratégias coletivas para enfrentar o sofrimento no labor, ou seja, o grupo compartilha o sofrimento e encontra conjuntamente soluções para lidar com estas situações. Estas estratégias coletivas diferenciam-se das individuais, à medida que desaparecem, quando afastada a situação que gera sofrimento (MENDES *et al.*, 2003; DEJOURS *et al.*, 2011).

De acordo com Mendes (2007) e Barros e Mendes (2003), as defesas de natureza coletiva visam promover o predomínio de vivências de prazer por meio da criação de um espaço público de diálogo, construído com base na cooperação, acordos e na confiança mútua dos trabalhadores no ambiente laboral. Quando não há o consenso de algum membro acerca de alguma questão decidida coletivamente, esse indivíduo é excluído em prol do equilíbrio do grupo. Contudo, essas estratégias grupais geralmente são dificultadas pela organização do trabalho.

Por sua vez, as defesas individuais contra o sofrimento são constantemente adotadas por profissionais que realizam atividades repetitivas e que laboram em organizações nas quais existem fortes exigências por produtividade e por abreviação do tempo (DIAS *et al.*, 2011). Segundo Dejours (2001), o que determina a preferência entre uma defesa de natureza individual ou de natureza coletiva é a distância entre o trabalhador e o espaço onde se configuram a violência, a iniquidade e o mal.

São exemplos de estratégias defensivas contra os efeitos negativos do sofrimento no trabalho: atitudes de isolamento, desconfiança, banalização de adversidades no trabalho, comportamento de apatia, indiferença, cinismo,

conformidade, dissimulação, hiperatividade, desesperança de reconhecimento, desprezo e distorção da comunicação, entre outros (DEJOURS, 1994; DEJOURS, 2001; DEJOURS, 2004; MENDES, 2007; FERREIRA; MENDES, 2003).

Mendes (2007) ainda aponta a racionalização, a passividade e o individualismo como mecanismos protetores utilizados contra a decepção e o sofrimento no labor. A autora argumenta que a racionalização é empregada diante da frustração para elucidar de forma racional as causas do sofrimento, tais como a fragmentação entre planejamento e execução e a desordem das interações psicoafetivas com os pares. O individualismo é uma estratégia adotada perante a sensação de impotência e, por meio dela, os indivíduos naturalizam o contexto histórico das situações que geram o sofrimento. A passividade é um artifício para lidar com o tédio, tendo em vista circunstâncias como o risco de perda do emprego e de conservação do *status quo* pela empresa.

Outras manifestações das estratégias defensivas são apresentadas por Dejours (1993), como a proteção, a exploração e a adaptação. Enquanto a primeira sustenta-se em um modo próprio de afastar as situações geradoras de sofrimento no trabalho, por meio da racionalização e do arrebatamento das causas reais do sofrimento, as outras duas apoiam-se na rejeição do sofrimento e na subordinação às exigências organizacionais.

Dejours (1994) instituiu também categorias de signos indicadores do emprego de estratégias protetoras nas situações laborais, esses que devem ser analisados considerando a intensidade com que surgem no contexto que envolve o sofrimento. Esses signos podem não parecer uma defesa separadamente, sendo necessária a contextualização do seu surgimento. Os signos centrais são: o investimento desproporcional no espaço privado (família e atividades extra-profissionais); a constante necessidade de se sentir tranquilo, esquivar-se de conflitos e aliviar-se; a objeção da realidade; o ativismo (engajamento em situações múltiplas), como modo de evitar conscientizar-se de alguma situação desagradável; o presenteísmo, caracterizado pela presença exagerada no ambiente de trabalho, fora do horário normal; a forte coesão das equipes, transformando o agir em uma ideologia; o individualismo, quando executa atividades independentes no próprio grupo,

causando, por vezes, rupturas e dispersão das formas de convivência, assim como concorrência demasiada.

Apesar das estratégias defensivas darem suporte ao trabalhador para lidar com o sofrimento no trabalho, elas possuem uma dimensão paradoxal, ou seja, são essenciais para manter a saúde mental do homem, pois mitigam o sofrimento e protegem o indivíduo contra os seus efeitos nocivos. Entretanto, aproveitando-se desses recursos, as organizações podem explorar a mão de obra dos seus profissionais, em favor de um incremento na produção, de melhor qualidade dos serviços executados, enfim, da lucratividade. Esse quadro configura-se como um artifício organizacional, pois conduz os trabalhadores a um processo de alienação mental, no qual passam a ignorar os seus limites físicos e ficam indiferentes diante do próprio sofrimento (DEJOURS, 1992; FERREIRA; MENDES, 2003; DEJOURS, 2004; DEJOURS; JAYET, 2011).

Ainda, Mendes e Barros (2003) afirmam que, ao utilizar esses mecanismos, os trabalhadores veem seu sofrimento minimizado, todavia, não há a ressignificação e transformação dos aspectos nocivos presentes no contexto de produção.

Além disso, segundo Martins e Mendes (2012, p. 176), esses artifícios protetores também funcionam “como uma armadilha psicológica, incrementando a aceitação e a tolerância do sofrimento, gerando uma paralisia no trabalhador frente ao fracasso do real”. Estas armadilhas incapacitam o trabalhador de firmar a sua independência e servem meramente como paliativos que amparam o profissional em sua luta contra o sofrimento, propiciando-lhe a possibilidade de adoecer.

Analisando os conceitos acima, pode-se inferir que as estratégias de defesa são positivas, à medida que resguardam o homem do sofrimento advindo das situações conflituosas de trabalho, mantendo, dessa forma, o equilíbrio psíquico e evitando o adoecimento. Por outro lado, essas defesas tornam-se negativas quando alienam o indivíduo e o imobilizam, tornando-o incapaz de se emancipar (BARROS; MENDES, 2003).

A seguir, é apresentado o capítulo que sequencia a fundamentação teórica do estudo, relatando-se breves considerações acerca das universidades públicas federais brasileiras e aspectos inerentes ao trabalho de auditoria.

3 AUDITORIA NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Por sua relevância e pertinência, na presente seção, são apresentados os seguintes assuntos: breves considerações sobre as universidades federais brasileiras; o trabalho do auditor no contexto das organizações sociais, perpassando por questões conceituais em torno da função auditorial e, por fim, aspectos relacionados ao trabalho desse profissional no âmbito das universidades públicas federais.

3.1 Breves Considerações sobre as Universidades Federais Brasileiras

Os estudos de Mendonça (2000) e Soares (2002) revelam que o surgimento da primeira universidade se deu em Bolonha (Itália), no fim do século XI. No Brasil, apenas no século XX surgiria a primeira instituição universitária: a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), criada em 1920 pelo Governo Federal, através do Decreto nº. 14.343, de 07 de setembro de 1920. Essa instituição, mais tarde, se converteria em Universidade do Brasil, e depois em Universidade Federal do Rio de Janeiro (COSTA; RAUBER, 2009).

Segundo Mendonça (2000) e Fávero (2006), apenas em 1920 consolida-se a criação da Universidade do Rio de Janeiro (URJ), criada pela junção de três escolas superiores existentes no Rio: a Faculdade de Direito, a Faculdade de Medicina e a Escola Politécnica. Fávero (2006, p. 22) reafirma que “a Universidade do Rio de Janeiro é a primeira instituição universitária criada legalmente pelo Governo Federal”.

Posteriormente, em 1927, foi criada a Universidade de Minas Gerais, instituída segundo o modelo da URJ e que, futuramente, se converteria na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e, em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo (USP), com a incorporação de escolas preexistentes e com a fundação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (FÁVERO, 2006; SUZIGAN; ALBUQUERQUE, 2008).

Observa-se que, antes desse período, diversas tentativas de implantação de universidades em território nacional foram realizadas, porém, em função de interesses políticos e corporativos que se apresentaram à época, não foi possível difundir o ensino superior no país, fracassando todas as tentativas implementadas (CUNHA, 1980; TEIXEIRA, 1998).

A partir da criação da URJ, outras universidades foram sendo instauradas no país, as quais assumiram configurações que perduram até a atualidade (MENDONÇA, 2000).

Atualmente, o Brasil conta com 66 universidades públicas federais, segundo o cadastro e-MEC² do Ministério da Educação, já contabilizando a Universidade Federal de Catalão, a Universidade Federal de Jataí e a Universidade Federal de Rondonópolis, criadas recentemente (março/2018) pelo Governo Federal, através das leis nº. 13.634/2018, 13.635/2018 e 13.637/2018. Desse total, 11 se localizam no estado de Minas Gerais, sendo estas: Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri (UFVJM), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL) e Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI). Assim, depreende-se que Minas Gerais é o estado da federação com mais universidades públicas federais, representando quase 17% do total de universidades federais existentes no Brasil e que, portanto, tornou-se objeto de estudo desta dissertação.

As universidades federais brasileiras, na visão de Chiarini *et al.* (2012), formam um grupo heterogêneo de criação de conhecimento e invenções, cujas funções indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão e, posteriormente, a função de prestação de serviços à comunidade, permitem a inserção dessas instituições na

² Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos de Educação Superior, base de dados oficial e única de informações relativas às Instituições de Educação Superior – IES e cursos de graduação do Sistema Federal de Ensino. (Portaria MEC nº 40/2007).

sociedade e, por conseguinte, a inserção da sociedade na universidade (MOITA; ANDRADE, 2009).

Nesse sentido, Soares (2002) afirma que a posição que as universidades federais ocupam no cenário acadêmico brasileiro é fundamental, visto que essas instituições são detentoras de um papel estratégico no processo de desenvolvimento científico e tecnológico do país. Além disso, possuem caráter multifuncional, pois além de desenvolverem atividades de ensino e extensão, concentram parte considerável da capacidade de pesquisa estabelecida no país.

Quanto às características funcionais, estruturais e organizacionais das universidades públicas federais, destacam-se alguns aspectos. Um deles refere-se ao sistema de ensino no Brasil, organizado em regime de colaboração entre a União, os Estados e os Municípios, conforme artigo 211 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Nesse sentido, incumbiu-se à União organizar e financiar o sistema federal de ensino e o dos territórios, além de prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória. Aos Municípios, instituiu-se atuar prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil, e a atuação dos Estados e do Distrito Federal limitou-se prioritariamente no ensino fundamental e médio.

Especificamente sobre o sistema federal de ensino no país, este alcança as instituições de ensino mantidas pela União, as instituições de educação superior criadas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação, sendo as federais subordinadas à União, compondo a administração pública indireta, possuindo exclusivamente natureza jurídica de fundações públicas ou autarquias, conforme cadastro e-MEC.

O funcionamento do ensino superior nesse sistema é regido por muitos normativos, em especial pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), que tem como finalidade incentivar a criação cultural, o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, estimulando o trabalho de pesquisa e investigação científica, com vista ao

desenvolvimento da ciência, da tecnologia, da criação e difusão da cultura (BRASIL, 1996).

A conceituação de universidade é apresentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, no art. 52:

[...] instituições pluridisciplinares que gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, caracterizando-se pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão e obrigatoriedade de apresentação em seu corpo docente de 1/3 de professores com titulação de mestrado ou doutorado e 1/3 de professores em regime integral (Lei nº. 9.394/96, art. 52).

Ainda segundo essa lei, as universidades devem obedecer ao princípio da gestão democrática, assegurando a participação dos diversos segmentos da comunidade universitária nas decisões e deliberações dos assuntos institucionais que perpassam o seu espaço.

As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional (Lei nº. 9.394/96, art. 56).

Entretanto, os estudos de Graciani (1984) revelam que, na prática, muitas vezes o princípio da gestão democrática nas universidades não é cumprido em função das decisões, quase sempre, se concentrarem na administração superior (reitoria), apesar de existirem diversos órgãos colegiados deliberativos para essa finalidade. Além disso, a autora enfatiza os constantes conflitos de competência que emergem na conjuntura universitária em decorrência do elevado número de instâncias decisórias com múltiplas atribuições.

Na visão de Rice (1970) e Etzione (1980) citados por Leitão (1985, p. 7-8), “a universidade é considerada uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas também, principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas.” Esses autores garantem que, sob o viés organizacional, a instituição universitária é a organização de mais complexa estrutura da sociedade contemporânea (LEITÃO, 1985).

Outras peculiaridades das instituições universitárias são apontadas por Esther (2011):

Em princípio, ela [a universidade] é o lócus de geração e transmissão de conhecimento; logo, portadora de um espaço de liberdade, de criação intelectual livre e de inovação. Por outro lado, a universidade é também uma burocracia, e como tal, também portadora de suas mazelas e emperramentos (ESTHER, 2011, p. 656).

Segundo Baldrige (1983), citado por Meyer Jr. (2005), as universidades são caracterizadas como um tipo especial de instituição complexa, que demanda formas peculiares e desafiadoras de planejamento e gestão, uma vez que possuem objetivos ambíguos e difusos, natureza política baseada em grupos de interesse, processo decisório colegiado, clientes com necessidades diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo.

Meyer Jr. (2003) e Zabalza (2004), citados por Kanan e Zanelli (2011), asseguram que a organização universitária também é impactada pela imposição de retorno célere aos desafios da modernidade. As novas demandas correlacionam-se: ao aperfeiçoamento diário na qualidade de ensino; à limitação de recursos; à ampliação do controle externo, à competitividade, à popularização e diversificação da classe discente; à inserção de tecnologias inovadoras; às alterações no sentido social atribuído às universidades e ao debate acerca da independência universitária; além de outros aspectos.

Outras características das universidades brasileiras são apresentadas por Graciani (1984, p. 121), dentre as quais:

- a) hierarquia de autoridade claramente definida, uma vez que todas as universidades possuem três ou mais níveis de autoridade;
- b) definição de regras e normas específicas que regulam todos os órgãos universitários, como também sua composição, atribuições e competências;
- c) atos, decisões e regras administrativas, assim como acadêmicas escritas e registradas em estatutos e regimentos gerais e específicos;
- d) divisão do trabalho baseada na especialização funcional, tendo os principais cargos da hierarquia universitária por ordem de autoridade hierárquica: reitor, vice-reitor e diretores de centro e ou faculdades (GRACIANI, 1984, p. 121).

Outro aspecto relevante das universidades federais refere-se à questão da autonomia universitária, assegurada pela Constituição Federal de 1988, que expõe, em seu art. 207, que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Essa autonomia configura-se como um instrumento que possibilita à universidade desempenhar de forma livre e plena as suas atividades essenciais – o ensino, a pesquisa e a extensão (CARVALHO; LUZ, 2017). A autonomia didático-científica confere à universidade o direito à livre disseminação do conhecimento e de expressão do pensamento; a autonomia administrativa lhe assegura capacidade decisória para administrar os seus serviços, resolvendo internamente os assuntos de sua própria competência e disciplinando as suas relações com a comunidade acadêmica que a integra; e a autonomia de gestão financeira e patrimonial outorga à universidade o direito de gerir e aplicar os seus próprios bens e recursos, em função de objetivos didáticos, científicos e culturais já programados (ANDIFES, 2017).

No contexto das universidades públicas federais, diversos grupos, como os docentes, discentes e os servidores técnico-administrativos, interagem entre si nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, compondo a comunidade acadêmica universitária. O grupo dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) tem sua carreira estruturada no Plano de Carreira dos Cargos Técnico - Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (IFES), dentre as quais se incluem as universidades públicas federais, instituições objeto deste estudo. Esse plano foi criado pelo Governo Federal, no início de 2005, pela Lei nº 11.091, com a finalidade de estruturar a carreira e os cargos dos servidores TAEs pertencentes ao quadro das IFES (BRASIL, 2005).

No PCCTAE, os cargos da carreira TAE passaram a ser organizados em cinco níveis: A, B, C, D e E, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (BRASIL, 2005).

O nível de classificação “E” abrange os cargos cujo requisito de escolaridade exigido para o ingresso na carreira é graduação completa na área específica de atuação do cargo, cursada em instituição de ensino devidamente reconhecida e credenciada pelo Ministério da Educação. Um dos cargos constantes no PCCTAE é o de Auditor, técnico-administrativo, que, no âmbito das IFES, deve possuir curso superior em nível de graduação em Economia, Direito ou Ciências Contábeis para ingresso na carreira (BRASIL, 2005). A atuação desse profissional no âmbito da universidade pública federal será abordada com mais detalhes a seguir.

3.2 O Trabalho do Auditor no Contexto das Organizações Sociais

Com a finalidade de melhor compreender a atuação do auditor no contexto das universidades públicas federais, optou-se por apresentar uma abordagem conceitual em torno da função auditorial, partindo dos conceitos e tipos de auditoria, suas características, breves considerações acerca da conduta profissional do auditor e, por fim, aspectos inerentes ao trabalho desse profissional no âmbito das universidades públicas federais.

3.2.1 Auditoria – Aspectos Conceituais

A etimologia da palavra auditoria advém do latim (*audire*) e significa ouvir. O termo emergiu da necessidade de ratificar registros contábeis de grandes empresas que foram se consolidando e da taxaço do imposto de renda, tendo como base os resultados auferidos nos demonstrativos contábeis (CASTRO, 2011).

Attie (2011, p. 7) argumenta que “a origem do termo *auditor* em português, muito embora perfeitamente representado pela origem latina (aquele que ouve, o ouvinte), na realidade provém da palavra inglesa *to audit* (examinar, ajustar, corrigir, certificar)”. O autor esclarece que a gênese da atividade auditorial se deu na Inglaterra, dominadora dos mares e do comércio da época, passando a disseminar investimentos em diversos países, e, conseqüentemente, o exame dessas aplicações mantidas naqueles locais (ATTIE, 2011).

A abordagem do conceito de auditoria é apresentada de distintas formas na literatura. Uma definição geral, instituída pelo Tribunal de Contas da União (TCU), dispõe que a auditoria

É o processo sistemático, documentado e independente de se avaliar objetivamente uma situação ou condição para determinar a extensão na qual critérios são atendidos, obter evidências quanto a esse atendimento e relatar os resultados dessa avaliação a um destinatário predeterminado (BRASIL, 2012, p. 5).

A definição proposta por Crepaldi (2002) ensina que a auditoria pode ser entendida como a apuração, a análise e a verificação sistemática das operações, dos métodos, das transações, das rotinas e dos demonstrativos financeiros de uma entidade.

Franco e Marra (2007, p. 28), por sua vez, afirmam que o trabalho auditorial compreende:

[...] o exame de documentos, livros e registros, inspeções e obtenções de informações e confirmações, internas e externas, relacionados com o controle do patrimônio, objetivando mensurar a exatidão desses registros e das demonstrações contábeis decorrentes.

Por meio do trabalho de auditoria, Gomes *et al.* (2009) explicam que transações, procedimentos e operações realizadas por uma organização são apreciados mediante a análise de seus documentos, registros, livros, demonstrações e outros, a fim de conferir a veracidade das informações, emitindo-se opiniões, críticas, conclusões e orientações acerca do material examinado por esse profissional.

Dessa forma, é possível inferir que com o processo de auditoria é possível controlar áreas-chaves das organizações, resguardando-se de situações que conduzam a fraudes, desfalques, extravios e subornos, por meio de verificações contínuas nos controles internos específicos de cada organização.

Além dos benefícios acima mencionados, Lima e Castro (2003) argumentam que a auditoria visa subsidiar o gestor no processo de tomada de decisões, por intermédio da emissão de relatórios e pareceres, ao mesmo tempo que colabora

para evidenciação de erro, omissão ou fraude, salvaguardando o patrimônio da entidade.

Apesar de a auditoria ter por finalidade provar a eficiência e a eficácia do controle patrimonial de uma organização, Attie (2011) e Brito e Fontenelle (2015) sustentam que ela não se restringe exclusivamente ao caráter contábil do conceito. Nas palavras de Attie (2011, p. 7), “o termo *auditor* não é exclusivo do ramo contábil, existindo a mesma nomenclatura em outras diferentes atividades, porém exercidas com objetivos similares”.

Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União – TCU (2010) salienta que a auditoria que, inicialmente preocupava-se exclusivamente para detectar fraudes e erros, evoluiu para formas mais específicas e especializadas, com sentido preventivo e orientador, como um instrumento de auxílio à gestão, de modo sistemático, documentado e autônomo, visando contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública em prol da excelência (BRASIL, 2010).

Quanto à classificação da auditoria, Araújo (2004) ressalta que não há uma divisão uniforme e unânime aceita para a técnica, sendo apresentada na literatura uma tipologia diversificada. Tal assertiva é reforçada por Crepaldi (2012), ao garantir que a auditoria apresenta múltiplas classificações, a depender do campo de atuação onde o trabalho auditorial for implementado. Assim sendo, quanto às entidades alvos das ações de auditoria, os autores apresentam a seguinte subdivisão: auditoria governamental e auditoria privada.

A auditoria governamental pode ser entendida como um mecanismo que visa avaliar a administração pública, emitindo uma opinião e apresentando sugestões de medidas corretivas e preventivas (BRAGA, 2011). Tem por finalidade desenvolver técnicas de verificação que permitam identificar inconsistências entre as ações do governo e o que foi planejado em seu orçamento. É uma ferramenta importante, tendo em vista que objetiva corrigir desperdícios, evitar a improbidade, a negligência e as possíveis omissões referentes às contas e ao patrimônio público, ensejando melhor utilização dos recursos estatais (SILVA; SILVA, 2015). Geralmente, sua responsabilidade é atribuída ao auditor fiscal ou auditor interno das três esferas governamentais: federal, estadual e municipal (PINHEIRO; CUNHA, 2003).

Peter e Machado (2007) e Brito e Fontenelle (2015) explanam que a auditoria governamental abarca um campo especializado da auditoria, voltada para a Administração Pública Direta (formada pelo conjunto de órgãos integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios e seus equivalentes nos Estados, Distrito Federal e Municípios, conforme Decreto - Lei nº 200/1967) e Indireta (composta pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedade de economia mista, conforme Decreto - Lei nº 200/1967), com campo de atuação em todas as esferas de governo, alcançando também as pessoas jurídicas de direito privado que fazem uso de recursos do erário.

Oliveira *et al.* (2017, p. 3) preconizam ainda que a auditoria na administração pública:

[...] deve ser efetiva a fim de poder agregar valor à atividade auditada. Ela deixa de ser entendida como uma ação punitiva e assume uma postura comprometida com a melhoria dos processos de controles internos, visando assegurar a qualidade e validade das informações produzidas por esses controles, necessárias à tomada de decisões.

No âmbito das organizações privadas, Crepaldi (2002) constata que o foco do auditor recai sobre a certificação da veracidade dos demonstrativos contábeis. Assim, tem-se, como objetivo principal do trabalho auditorial, a opinião independente acerca da confiabilidade e legalidade das demonstrações contábeis de uma entidade (CREPALDI, 2002; ZARDO, 2001).

A depender da forma de atuação e das relações com a organização auditada, os serviços auditoriais se subdividem em auditoria interna e auditoria externa (CREPALDI, 2012; ALMEIDA, 2012).

Em se tratando da auditoria interna, o trabalho é executado por profissional que possui vínculo empregatício com a organização auditada, constituindo-se em um grupo de procedimentos técnicos com o intento de examinar a integridade, a adequabilidade e a eficácia dos controles internos da organização (PAULA, 2001).

O entender de Paula (2001) sobre a conceituação de auditoria interna coaduna-se com aquela apresentada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o qual define auditoria interna como “um conjunto de procedimentos técnicos

que objetiva examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da instituição” (CFC, 2017). Segundo o referido órgão, a finalidade da auditoria interna é agregar valor ao resultado da organização, fornecendo subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, através da sugestão de soluções para as inconformidades apontadas nos documentos.

Conforme definição apresentada pelo *Institute of Internal Auditors* (IIA), representado no Brasil IIA Brasil (Instituto dos Auditores Internos do Brasil), a auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de avaliação e de consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Trata-se de uma atividade que ajuda a organização a atingir seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, de controle e de governança.

Oliveira *et al.* (2017) assinalam que a ação da auditoria interna se estende por todos os serviços, programas, operações e controles existentes na instituição, assessorando a gestão no exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia das atividades, bem como da qualidade do desempenho das áreas em relação às atribuições e aos planos, metas, objetivos e políticas estabelecidas para a instituição.

De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), a auditoria interna reflete um paradigma inovador embasado numa visão dos processos organizacionais, enfocando o contexto de riscos aos quais estão submetidas as organizações na atualidade, e numa orientação global, sem fronteiras, holística e sistemática (BRASIL, 2011). O auditor interno contemporâneo deve se inteirar dos objetivos organizacionais, o seu negócio, a visão, a missão, os valores, o plano estratégico, os processos concretizados, os riscos aos quais eles estão sujeitos e a responsabilidade com o futuro da entidade (BARROS, 2014).

Nesse sentido, Menegussi e Ianesko (2008, p. 08) afirmam que, atualmente, “o auditor ocupa um papel importante na entidade, com participação estratégica no

desenvolvimento da mesma, que vai além de identificar problemas, corrigir falhas existentes, contribuindo assim para o seu aperfeiçoamento e crescimento”.

Segundo Schmitz (2017), a auditoria interna tem sofrido um processo de transformação e especialização no decurso do tempo, passando de uma atitude detetivesca e punitiva para uma atitude técnica e de auxílio à gestão pública.

No âmbito da gestão pública, a auditoria interna assume um importante papel de prevenção de situações indesejáveis, assumindo a missão de analisar resultados e trabalhar no sentido de gerar publicidade aos atos e fatos dos administradores governamentais, prestando informações à sociedade (NUNES, 2006).

Quanto à auditoria externa, Crepaldi (2012, p. 32) assim a define:

[...] o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objeto a emissão de parecer sobre a adequação com que estes representam à posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade.

Mautz (1978) salienta que, no caso da auditoria externa, os trabalhos são executados por profissionais independentes, sem qualquer vínculo com a organização, os quais procedem ao exame imparcial das demonstrações contábeis e outros documentos da entidade auditada.

No âmbito da administração pública federal, a auditoria externa é executada pelo Congresso Nacional, com o apoio do Tribunal de Contas da União (TCU).

As principais diferenças entre auditoria interna e externa, segundo Crepaldi (2002, p. 48), encontram-se discriminadas no Quadro 1, disposto a seguir.

Quadro 1 – Principais diferenças entre auditoria interna e auditoria externa

Elementos	Auditoria Externa	Auditoria Interna
Sujeito	Profissional independente	Auditor Interno (funcionário da empresa)
Ação e Objetivo	Exame das demonstrações financeiras	Exame dos controles operacionais
Finalidade	Opinião sobre as demonstrações financeiras	Promoção de melhorias nos controles operacionais
Relatório Principal	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiência administrativa
Grau de Independência	Mais amplo	Menos amplo

Interessados no Trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Número de áreas cobertas pelos exames	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos em cada área	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Periódico	Contínuo

Fonte: Crepaldi (2002, p. 48).

Mostra-se também importante apresentar uma breve explanação acerca dos princípios e requisitos éticos norteadores da atuação do auditor. Cosenza e Grateron (2003) destacam a importância do papel desempenhado por esse profissional no contexto das organizações sociais, devendo ele assumir total responsabilidade na execução das suas atividades, zelando pela observação de padrões éticos inerentes à sua carreira. Os autores ainda argumentam que o auditor deve observar as normas técnicas relacionadas à profissão, de modo que permita oferecer informações úteis, tempestivas e com a máxima exatidão possível. Além disso, discorrem sobre a independência, a competência e a imparcialidade na condução dos trabalhos auditórios, no sentido de expressar uma opinião isenta de pressões de qualquer natureza, assegurando, dessa forma, a objetividade e a independência nas atividades desenvolvidas.

De mesmo modo, Crepaldi (2002) afirma que a postura profissional do auditor deve ser balizada pelos seguintes padrões éticos: usar de sensatez no procedimento de revisão dos trabalhos e sugestões emitidas; ter autoconfiança; atuar com capacidade prática; ser metucioso nas atividades; ter perspicácia nos exames e ações; aplicar tenacidade nas ações; ter sentido objetivo; estar em pesquisa permanente; agir com finura de trato; ter humildade; entre outros aspectos.

A Resolução nº 100/2014, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), que aprovou a Norma Brasileira de Contabilidade nº 100, com aplicação geral aos profissionais de contabilidade, determinou que o auditor interno deve conservar o seu nível de competência profissional, por meio do domínio atualizado das Normas Brasileiras de Contabilidade, das práticas contábeis, principalmente no campo da

auditoria, das leis e normativos inerentes à profissão, das definições e técnicas administrativas, bem como da legislação organizacional vigente (CFC, 2017).

Por fim, cumpre destacar os princípios e requisitos éticos norteadores da atuação do auditor interno, no âmbito do Poder Executivo Federal (no qual se enquadra as universidades federais), configurados na Instrução Normativa nº 03, de 09/06/2017, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU), que aprovou como anexo o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental, no âmbito do Poder Executivo Federal.

Conforme consta nesse referencial, a atuação do auditor interno, em consonância com princípios e requisitos éticos, proporciona credibilidade, eficácia e autoridade à atividade da auditoria interna na gestão pública, devendo a prática dessa atividade ser pautada pelos seguintes princípios: integridade, proficiência e zelo profissional, autonomia técnica e objetividade, alinhamento às estratégias institucionais, objetivos e riscos da unidade auditada, atuação respaldada em adequado posicionamento e em recursos apropriados, qualidade e aprimoramento constante e comunicação eficaz (BRASIL, 2017). O normativo em questão ainda prevê diretrizes éticas a serem seguidas pelo auditor interno governamental, as quais encontram-se sintetizadas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Diretrizes a serem seguidas pelo auditor interno governamental

Diretriz	Característica
Integridade e Comportamento	Servir ao interesse público, executando os seus trabalhos com honestidade, diligência e responsabilidade, contribuindo para o alcance dos objetivos legítimos e éticos da unidade auditada, evitando quaisquer condutas que possam comprometer a confiança em relação ao seu trabalho e renunciar a quaisquer práticas ilegais que possam desabonar a sua função. Saber lidar com situações que ameacem os seus princípios éticos, mantendo conduta íntegra e irreparável, comportando-se com cortesia e respeito no trato com pessoas. Abster-se de adotar práticas que indiquem qualquer tipo de discriminação ou preconceito.
Autonomia Técnica	Zelar pela imparcialidade no desenvolvimento dos trabalhos, livre de interferências na determinação do escopo, na execução dos procedimentos, no julgamento profissional e na comunicação dos resultados.

Objetividade	Apoiar-se em documentos e evidências que permitam a convicção da realidade e a confirmação da veracidade dos fatos e objeto do seu relato.
Sigilo Profissional	Utilizar as informações e recursos públicos somente para fins oficiais, abstendo-se de utilizar as informações em decorrência do trabalho em benefício de interesses pessoais, familiares ou de organizações pelas quais tenha qualquer interesse. Manter sigilo e agir com cuidado em relação a dados e informações obtidas no exercício de suas funções.
Proficiência e Zelo Profissional	Possuir e manter o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais. Adotar o cuidado esperado em um profissional prudente e competente, mantendo postura de ceticismo profissional. Agir com atenção, demonstrar diligência e responsabilidade no desempenho das tarefas, de modo a reduzir ao mínimo a possibilidade de erros e buscar atuar de maneira precipuaemente preventiva.

Fonte: Adaptado de Brasil (2017).

Depreende-se, portanto, que o trabalho cotidiano do auditor deve ser orientado por múltiplos princípios e valores que estabelecem preceitos de conduta profissional, padrões e procedimentos técnicos necessários para o adequado exercício da profissão.

3.2.2 O Trabalho do Auditor no Contexto das Universidades Públicas Federais

As auditorias internas das IFES integram o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal (SCI) como órgãos auxiliares. Esse sistema é tratado na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), nos artigos 70 a 74. O artigo 70, que dispõe sobre a fiscalização contábil, financeira e orçamentária, estabelece que:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (BRASIL, 1988).

Nesse sistema, a auditoria deve assessorar internamente o Governo e, concomitantemente, auxiliar o controle externo, notificando-o de qualquer fato que

possa acarretar danos à Administração Pública, incorrendo em responsabilidade solidária (CASTRO, 2010).

No âmbito da administração pública federal indireta, o Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000, trouxe a obrigatoriedade de criação das Unidades de Auditoria Interna, conforme artigo 14 do supracitado normativo:

Art.14. As entidades da Administração Pública Federal indireta deverão organizar a respectiva unidade de auditoria interna, com o suporte necessário de recursos humanos e materiais, com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle (BRASIL, 2000).

Essas unidades sujeitam-se à orientação normativa e à supervisão técnica do Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União (CGU), em face de sua posição institucional de órgão central do SCI, no âmbito do Poder Executivo Federal.

Art.15. As unidades de auditoria interna das entidades da Administração Pública Federal indireta vinculadas aos Ministérios e aos órgãos da Presidência da República ficam sujeitas à orientação normativa e supervisão técnica do Órgão Central e dos órgãos setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, em suas respectivas áreas de jurisdição (BRASIL, 2000).

Como visto, nos termos do artigo 15 do decreto no 3.591/2000, as Unidades de Auditoria Interna das entidades da Administração Pública Federal Indireta vinculadas aos Ministérios e aos órgãos da Presidência da República sujeitam-se à orientação normativa e à supervisão técnica da CGU. Assim sendo, as atividades desempenhadas por essas unidades devem se assemelhar àquelas exercidas pelos órgãos/unidades componentes do SCI do Poder Executivo Federal; entretanto, por estarem inseridas na estrutura organizacional da instituição e, por se configurarem pela alta especialidade, deverão contemplar ações distintas e oportunas (BRASIL, 2017).

Importante destacar também que, de acordo com o § 3º e 4º artigo 15 do decreto supra, e como forma de preservar a autonomia técnica da atuação dos integrantes das Unidades de Auditoria Interna, essas devem vincular-se diretamente ao conselho de administração ou ao dirigente máximo da entidade e ainda pela supervisão por parte do SCI do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2017).

Observa-se que o controle interno no Brasil apresenta mudanças constantes, alterando o seu foco, que inicialmente era centrado nos processos, para o controle do resultado (até 2001). Recentemente, principalmente após a criação da CGU em 2003 e o fortalecimento das auditorias internas nos órgãos públicos, o foco passou a ser a gestão de riscos (CASTRO, 2008).

Na administração pública brasileira, entretanto, essa abordagem do risco nas atividades das auditorias internas passou a ser obrigatória somente em 2015, por meio da Instrução Normativa nº 24, de 17 de novembro de 2015, a qual estabeleceu as diretrizes para planejamento, execução, comunicação e monitoramento das atividades de auditoria interna no Poder Executivo Federal, considerando aspectos inerentes à temática do gerenciamento de riscos. Compete destacar que esse normativo dispõe também sobre o Plano Anual de Auditoria Interna – PAINT, a ser elaborado pela Unidade de Auditoria Interna, com a finalidade de definir temas e macroprocessos a serem trabalhados no exercício seguinte e o RAIN – Relatório Anual das Atividades da Auditoria Interna, este que, por sua vez, apresenta o detalhamento das ações de auditoria implementadas no exercício anterior, conforme planejamento previamente estabelecido.

Na elaboração do PAINT, a Unidade de Auditoria Interna deverá considerar o planejamento estratégico, a estrutura de governança, o programa de integridade e o gerenciamento de riscos corporativos, os controles existentes, os planos, as metas, os objetivos específicos, os programas e as políticas do respectivo órgão ou entidade (BRASIL, 2015).

Posteriormente, em 2016, por meio da Instrução Normativa Conjunta do Ministério do Planejamento (MP) e da CGU, nº 01, de 10 de maio de 2016, foi instituída a obrigatoriedade legal da incorporação de medidas com vistas à sistematização de práticas inerentes à gestão de riscos, aos controles internos e à governança corporativa nos órgãos do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016).

A Instrução Normativa conjunta MP/CGU nº 01/2016 define risco como a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos organizacionais. Partindo dessa conceituação, o gerenciamento de riscos seria, então, o processo de identificar, avaliar, administrar e controlar

potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização. Outra definição importante, constante nesse normativo, refere-se ao conceito de governança, o qual combina processos e estruturas implantadas pela alta administração, com vistas a informar, dirigir, gerir e monitorar as atividades organizacionais, com o intuito de alcançar os seus objetivos (BRASIL, 2016).

Grazziotin (2017) argumenta que o gerenciamento de riscos é o agrupamento de técnicas que têm por finalidade reduzir os efeitos das perdas; focaliza o exame dos riscos que podem causar danos pessoais, materiais, ao meio ambiente e à imagem da organização. É também a chance de a organização conquistar e manter novos negócios e gerenciar as suas perdas de modo equilibrado e lógico. Segundo o mesmo autor, trata-se de um processo dinâmico, composto de fases bem delimitadas, que, realizadas sequencialmente, suportam mais eficazmente as tomadas de decisões, contribuindo com a mitigação dos riscos e suas consequências.

Ao discorrer sobre o assunto, Ávila (2014, p. 4) ressalta que “no setor público, uma preocupação central na gestão de riscos é o dever de cuidar do bem público – os riscos sempre devem ser gerenciados mantendo-se, em primeiro plano, o interesse público”. A autora enfatiza que o objetivo da gestão de riscos é minimizar os custos de atividades incertas e acrescer os benefícios sociais e econômicos.

Considerando aspectos inerentes à temática do gerenciamento de riscos nos órgãos da administração pública federal, a CGU aprovou, por meio da Instrução Normativa nº 03, de 09 de junho de 2017, o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Governamental do Poder Executivo Federal e, concomitantemente, revogou a Instrução Normativa da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) do Ministério da Fazenda nº. 01, de 06 de abril de 2001, que define diretrizes, princípios, conceitos e normas técnicas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, inclusive para as Unidades de Auditoria Interna das IFES. A nova instrução normativa foi publicada no Diário Oficial da União no dia 12/06/2017, entretanto, entrou em vigor 180 dias após a sua publicação.

Trata-se de um instrumento de convergência das práticas de auditoria interna governamental exercidas no âmbito do Poder Executivo Federal, com normas, metodologia e boas práticas internacionais, e com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, que estabeleceu a sistematização de ações inerentes à governança, gestão de riscos e controles internos no Poder Executivo Federal (BRASIL, 2017).

De acordo com o referencial técnico supracitado (BRASIL, 2017), as auditorias internas no contexto da administração pública se enquadram na terceira linha ou camada de defesa das organizações, assessorando a instituição na concretização dos seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e aprimorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, de controles internos, de integridade e de governança.

As atribuições básicas dessas unidades nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Indireta (inclusive nas universidades públicas federais) estão discriminadas nesse instrumento técnico que, resumidamente, compreende as atividades constantes no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Atribuições das Unidades de Auditoria Interna Governamental no âmbito do Poder Executivo Federal

Prestar serviços de avaliação e de consultoria à alta administração, a gestores das entidades públicas federais e à sociedade em geral, com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade
Apoiar os órgãos de controle superiores por meio da prestação de serviços de consultoria e avaliação dos processos de governança, gerenciamento dos riscos que possam comprometer a gestão e os controles internos das instituições auditadas
Analisar objetivamente as evidências nos trabalhos avaliativos realizados, com vistas a fornecer opiniões ou conclusões em relação à execução das metas previstas no plano plurianual; à execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; à regularidade, à economicidade, à eficiência e à eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da entidade e à adequada aplicação desses recursos
Prestar serviços de assessoria e aconselhamento considerando aspectos estratégicos da administração, como os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da entidade, visando ao aprimoramento da gestão

Fonte: Adaptado de Brasil (2017).

Em 06 de dezembro de 2017, por meio da Instrução Normativa nº. 07, a CGU efetuou alterações no texto do Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, aprovado na forma do anexo da Instrução Normativa nº. 03, de 09 de junho de 2017 e, concomitantemente, aprovou

o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, por meio da Instrução Normativa nº. 08, de 06 de dezembro de 2017.

Nesse manual, são estabelecidos os procedimentos para a prática profissional da atividade de auditoria interna governamental no âmbito do Poder Executivo Federal; destina-se a orientar tecnicamente os órgãos e as unidades que integram o SCI desse poder, bem como as auditorias internas singulares dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal (Audin), sobre os meios de operacionalizar os conteúdos constantes no referencial técnico. Portanto, esse documento se propõe a indicar formas de operacionalizar os requisitos estabelecidos, de modo a colaborar também na uniformização de entendimentos e práticas, sem, contudo, restringir a autonomia que cabe a cada Unidade de Auditoria Interna governamental no que tange à definição de seus métodos de trabalho, sistemas e modelos (BRASIL, 2017).

Ademais, o ofício circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, despachado pelo Ministério da Educação (MEC), logo após a promulgação da Lei Federal nº 11.091/2005, que aprovou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE, no âmbito das IFES, tratou da descrição sumária do cargo de auditor, que na ocasião foi assim definida: realizar auditagem; acompanhar as execuções orçamentárias, financeiras, patrimoniais e de pessoal; emitir pareceres e elaborar relatórios; assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005).

Ante o exposto, depreende-se o importante papel que o auditor interno assume nas Unidades de Auditoria Interna das universidades públicas federais, visto que concorre para o fortalecimento e aperfeiçoamento da gestão por meio do controle eficiente e racional dos seus processos e o apoio aos órgãos de controle do Poder Executivo Federal. Nesse sentido, o trabalho realizado por esse profissional, nesse espaço, representa uma ferramenta que contribui para melhorar a aplicação das rendas públicas, além de se configurar como um mecanismo de transparência e de prestação de serviço à sociedade, que almeja o fim da corrupção e a má utilização dos recursos estatais.

Contudo, esses profissionais se deparam com inúmeros desafios e dificuldades que, por vezes, dificultam a realização eficaz do seu trabalho, assim como o cumprimento de sua missão nas instituições de ensino. Pinheiro e Cunha (2003) discorrem sobre a crescente regulamentação da gestão das contas públicas em função do aumento de irregularidades originadas por fraudes, corrupção e desvios das verbas públicas, o que demanda um constante preparo técnico especializado desses profissionais, estes que, muitas vezes, não dispõem do apoio institucional necessário a um efetivo processo de capacitação continuada, com vistas ao aprimoramento da sua atuação na entidade. Além disso, os autores discutem sobre o reduzido quadro de pessoal nas Unidades de Auditoria Interna, com profissionais despreparados e desprovidos de fontes de informações necessárias à identificação e análise das anormalidades que acometem a gestão.

Um estudo avaliativo realizado por Santos *et al.* (2017), acerca da existência de auditores e auditorias suficientes nas instituições federais de ensino no Brasil revelou a carência de profissionais para auditar de forma eficiente e efetiva o volume de recursos disponibilizados às IFES no país, evidenciando um quadro de mão de obra aquém da demanda de serviços existentes nessas instituições.

Alves e Reis (2002), por sua vez, argumentam que um dos maiores problemas enfrentados pela auditoria interna no setor público refere-se à aversão dos gestores governamentais em terem seus atos submetidos a verificação.

Attie (2011) completa que as unidades de auditorias internas se encontram diante de constantes desafios em função do célere desdobramento espontâneo das instituições, pela intensidade da mudança, pela multiplicidade dos eventos, pelo desenvolvimento da tecnologia e pelas necessidades organizacionais.

Já Bergue (2011), citado por Schmitz (2017), esclarece que na esfera pública, constantemente, a função controle é vista como oponente da gestão, sendo percebida como uma condicionante restritiva da ação gerencial. As ações de controle nesse espaço comumente se associam a uma atuação meramente indicativa de falhas ou omissões, sem atitudes proativas no tocante ao bom desempenho dos processos organizacionais (BERGUE, 2011, citado por SCHMITZ, 2017).

Braga e Affonso (2018) alertam sobre a dificuldade da institucionalização da cultura de avaliação nas instituições públicas brasileiras, sendo esta função percebida como ofensiva pelos avaliados e como instrumento de poder pelos avaliadores. Além disso, é pouco aproveitada como mecanismo que descortina uma visão mais pragmática da ação estatal. Nesse sentido, os mesmos autores argumentam que a avaliação acaba sendo visualizada como uma função policialesca, ou ainda, em outro extremo, prejudicada pelo sentimento de se estar delatando o colega, por revelar o seu desempenho, em um contexto no qual não se cultiva a avaliação como mecanismo cíclico de realimentação, de verificação do que realmente ocorre *versus* o que deveria acontecer: um instrumento estratégico e gerador de informações (BRAGA; AFFONSO, 2018).

Nessa perspectiva, Dias (2013) revela que se a imagem criada pela organização acerca do auditor interno reflete a incompreensão de quão importante é o seu papel colaborativo e agregador de valor à gestão, o relacionamento será de indiferença em relação a esse profissional, já que a imagem carrega em si um rótulo negativo de fiscalização e punição.

No âmbito das unidades de auditorias internas das IFES, Schmitz (2017), em seu estudo sobre os desafios gerenciais dessas unidades, apontou dificuldades diversas, como ausência de supervisão técnica efetiva do Órgão Central (CGU), dificuldades em relação ao processo de capacitação continuada, falta de política institucional de gestão de riscos, tamanho da equipe desproporcional à demanda de serviços existentes, ausência de sistemas informatizados nas instituições para subsidiar eficientemente os serviços, inexistência de apoio dos dirigentes da entidade na realização dos trabalhos auditoriais, dentre outros.

Outro fator preocupante apresentado por Schmitz (2017), no âmbito das IFES, refere-se à execução dos serviços de auditoria por outros profissionais que não possuem o cargo efetivo de auditor. O autor revela que, de acordo com o levantamento da Associação de Integrantes das Auditorias Internas do MEC (FONAI – MEC, 2013), atualmente, profissionais ocupantes de outros cargos efetivos, como contadores, economistas, administradores e até professores têm realizado atividades de auditoria nessas instituições públicas, o que sucintamente implica

desvio de função, uma vez que existe concurso público específico para ingresso na carreira de auditor.

Os principais aspectos positivos e negativos que perpassam o trabalho dos auditores internos nas universidades públicas federais apresentados anteriormente encontram-se sintetizados no quadro a seguir. Tais fatores impactam a vida laboral desses sujeitos e os resultados do seu trabalho nas instituições de ensino.

Quadro 4 – Principais fatores positivos e negativos que perpassam o trabalho dos auditores internos nas universidades públicas federais

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir para o fortalecimento e o aperfeiçoamento da gestão; - Favorecer a otimização da aplicação das rendas públicas; - Prestar informações úteis e tempestivas à sociedade; - Auxiliar os órgãos superiores de controle; - Subsidiar o gestor no processo de tomada de decisão; - Prevenir a corrupção e a má utilização das verbas estatais; - Contribuir para adicionar valor e melhorar as operações da organização; - Auxiliar as instituições a alcançar os seus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento das irregularidades na gestão dos recursos públicos; - Ausência de apoio institucional no processo de capacitação continuada; - Reduzido quadro de pessoal nas Unidades de Auditoria Interna das IFES; - Aversão dos gestores em terem seus atos submetidos à avaliação; - Percepção equivocada da função controle como oponente da gestão; - Dificuldade da institucionalização da cultura de fiscalização nas instituições públicas brasileiras; - Ausência de supervisão técnica efetiva do órgão central de controle; - Ausência de ferramentas de trabalho aprimoradas e atualizadas necessárias ao bom desempenho dos trabalhos.

Fonte: Alves e Reis (2002); CFC (2003); Lima e Castro (2003); Pinheiro e Cunha (2003); TCU (2010); Castro (2010); Silva e Silva (2015); Brasil (2017); Bergue (2011) citado por Schmitz (2017); Schmitz (2017); Santos *et al.* (2017); Braga e Affonso (2018).

Portanto, considerando a importância da atividade laboral do auditor interno governamental, bem como as dificuldades que perpassam a sua profissão nas universidades públicas federais, esses profissionais podem vivenciar situações prazerosas e/ou desfavoráveis no decurso do seu trabalho. São essas vivências e os seus desdobramentos, apoiados na abordagem da psicodinâmica dejouriana, que foram investigadas no presente estudo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para Cervo *et al.* (2007, p. 27), metodologia é “a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”. Trata-se de uma disciplina que examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, com a finalidade de encaminhar e solucionar problemas e/ou questões de pesquisa (PRADANOV; FREITAS, 2013).

Nas seções seguintes, é abordada a descrição de métodos e técnicas empregadas na realização da pesquisa com os auditores. Inicialmente, são esclarecidos o tipo e a abordagem da pesquisa. Em sequência, elucidam-se a unidade de análise e os sujeitos da investigação. Por fim, apresenta-se a técnica de coleta de dados e a forma de tratamento e análise dessas informações.

4.1 Tipo e abordagem de pesquisa

Visando atingir os objetivos estabelecidos para este estudo, procedeu-se a uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem de cunho qualitativo, o que permitiu identificar e analisar as vivências de prazer e sofrimento experimentadas por auditores internos atuantes em universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais.

Essa tipologia de pesquisa é relevante para os estudos acadêmicos, conforme ressalta Cervo *et al.* (2007, p. 61-62):

[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. [...] em síntese, a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade.

Considerando que, segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva objetiva principalmente descrever as características de determinada população ou fenômenos de uma realidade, foi possível, por meio dessa tipologia de estudo, entender as características dos sujeitos da pesquisa, bem como o contexto em que se inseriu o problema investigado. O fenômeno descrito referiu-se às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de auditores internos, que atuam em universidades federais em Minas Gerais, à luz da psicodinâmica dejouriana.

A abordagem de natureza qualitativa possibilitou atingir os objetivos, tendo em vista que, segundo Minayo (1998), esse tipo de análise trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das ações, sendo esse conjunto de fenômenos parte da realidade social dos indivíduos. Do mesmo modo, a abordagem qualitativa buscou interpretar e examinar particularidades mais profundas, relatando a complexidade das vivências de prazer e de sofrimento no trabalho de auditores internos nas universidades federais mineiras.

4.2 Unidades de análise e sujeitos de pesquisa

Collis e Hussey (2005, p. 73) explicam que a unidade de análise “compreende as variáveis sobre as quais se coletam e analisam os dados como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo”. No caso deste trabalho, as unidades de análise foram compostas por seis universidades federais situadas no estado de Minas Gerais, as quais possuem em seu quadro de pessoal auditores de carreira, admitidos através de concurso público, sendo a seleção dessas instituições definida pelo critério de acessibilidade. São elas: Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Lavras, Universidade Federal de Itajubá e Universidade Federal de Viçosa. Portanto, percebe-se a expressividade dessas instituições visto que representam mais de 50% do total de universidades federais localizadas no estado mineiro.

O estado de Minas Gerais foi escolhido por sediar o maior número de universidades federais do país: 11 instituições, segundo o cadastro no sistema e-MEC do Ministério da Educação, em 2018. Dessa forma, é notável a representatividade deste estado no cenário econômico nacional.

Em se tratando dos sujeitos de pesquisa, Minayo (1998, p. 22) esclarece que são “gente, em determinada condição social, pertencente a determinado grupo social ou classe com suas crenças, valores e significados”. Dessa forma, configuraram-se como sujeitos dessa pesquisa alguns dos auditores internos lotados nas Unidades de Auditoria Interna das seis instituições citadas anteriormente, sendo a escolha dessa categoria definida pelo critério de disponibilidade.

Em consulta realizada através do Portal da Transparência do Governo Federal³, no dia 31 de julho de 2017, verificou-se um quadro de 29 auditores de carreira lotados nas 11 universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais, sendo que dois desses profissionais encontravam-se cedidos à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSEH, empresa pública de direito privado criada pelo Governo Federal em 2011, a fim de prestar serviços de apoio ao ensino, à pesquisa, à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública no âmbito das instituições públicas federais de ensino. Desse total, 23 profissionais compunham o quadro de pessoal das seis instituições objetos de estudo dessa dissertação, dos quais foram convidados dois por universidade para participar do levantamento dos dados, totalizando doze participantes. Depreende-se, portanto, que a pesquisa abrangeu mais de 50% do total de auditores internos atuantes nas seis universidades mineiras selecionadas.

A identidade dos sujeitos de pesquisa foi preservada, sendo identificados apenas pela letra “A”, que se refere à primeira letra da palavra “Auditor”, seguida das letras A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K e L, conforme a ordem em que foram realizadas as entrevistas.

³ <http://www.portaltransparencia.gov.br/download-de-dados/servidores>

Quadro 5 – Perfil sócio demográfico dos auditores pesquisados

ENT.	SEXO	ESTADO CIVIL	IDADE (anos)	Nº DE FILHOS	FORMAÇÃO ACADÊMICA (GRADUAÇÃO)	FORMAÇÃO ACADÊMICA (PÓS-GRADUAÇÃO)	TEMPO NA ORGANIZAÇÃO (anos)
AA	Masc.	Divorciado	45	01	Direito	Especialização	11
AB	Masc.	Solteiro	33	00	Direito	Especialização	10
AC	Fem.	Casada	30	00	Ciências Contábeis	Especialização	7
AD	Fem.	Solteira	40	01	Ciências Econômicas	Especialização	11
AE	Masc.	Casado	51	02	Ciências Contábeis	Mestrado	11
AF	Fem.	Casada	31	00	Direito	Especialização	2
AG	Masc.	Casado	37	00	Direito	Mestrado	5
AH	Fem.	Casada	37	00	Direito	Especialização	11
AI	Masc.	Casado	37	02	Direito	Mestrado	8
AJ	Masc.	Solteiro	38	01	Ciências Contábeis	Especialização	7
AK	Masc.	Casado	31	00	Ciências Contábeis	Especialização	1
AL	Masc.	Solteiro	41	00	Ciências Contábeis	Especialização	9

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme explicitado no Quadro 5, os auditores constituintes desta pesquisa foram tanto do sexo masculino (8 auditores) como do sexo feminino (4 auditoras), revelando a heterogeneidade da população estudada. Além disso, observa-se que a maioria é casada, não possui filhos, apresenta faixa etária que varia de 30 a 51 anos, a maior parte possui curso de graduação em direito (6 auditores), além de ciências contábeis (5 auditores) e ciências econômicas (1 auditora); formações exigidas para o ingresso na carreira de auditor no âmbito das IFES vinculadas ao MEC (BRASIL, 2005). Ademais, todos os pesquisados possuem pós-graduação na modalidade *Lato Sensu* (especialização) ou *Strictu Sensu* (mestrado) e o tempo de serviço prestado às universidades assim como o tempo de serviço no cargo de auditor varia de um a 11 anos, sendo que todos esses profissionais possuem carga horária de trabalho de 8 h diárias e 40 h semanais.

4.3 Método de coleta, tratamento e análise dos dados

O contato inicial com os sujeitos de pesquisa deu-se por meio de ligações telefônicas, envio de e-mail e/ou mensagens enviadas via aplicativo *WhatsApp* para dispositivos móveis, no grupo denominado “Auditores da UNAMEC⁴”, com o intuito de se fazer conhecer os objetivos da investigação, bem como despertar voluntariamente o interesse desses profissionais em participar do estudo.

Uma vez que as características que perpassam o trabalho do auditor interno no âmbito universitário comportam elementos tanto objetivos como subjetivos, mostrou-se apropriado valer-se da técnica da entrevista semiestruturada na coleta dos dados, a fim de se trabalhar os aspectos que nortearam a problemática da investigação. Tais entrevistas, cujo roteiro se encontra no Apêndice A, ao final desse trabalho, foram aplicadas presencialmente para um auditor e por sistema informatizado, via Skype e aplicativos DUO ou *WhatsApp*⁵ para os demais, considerando a dificuldade de acesso presencial aos outros profissionais, devido à distância em que se localizavam.

Os dados foram coletados entre os dias 26 de outubro a 15 de dezembro de 2017, de forma aleatória, segundo a disponibilidade de cada auditor. Com o conhecimento e a anuência de cada um, foi utilizado um celular contendo um aplicativo de gravador de voz para registrar os diálogos, sendo os participantes previamente informados da preservação de suas identidades, bem como do resguardo das informações fornecidas.

Gil (2008), ao se referir à entrevista como técnica de coleta de dados, preconiza que

[...] a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (GIL, 2008, p. 109).

⁴ Grupo composto por auditores internos de carreira lotados nas IFES vinculadas ao MEC.

⁵ Recursos tecnológicos que permitem realizar chamadas de áudio e de vídeo e conversar com outros usuários em tempo real.

Portanto, foi vantajosa a utilização desse instrumento de captação de dados, na busca de se atingir os objetivos propostos para este estudo.

Especificamente quanto às entrevistas semiestruturadas, Godoi *et al.* (2006, p. 134) afirmam que essa técnica objetiva, principalmente, “compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”, sendo apropriada quando o pesquisador deseja entender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças. Assim, com base no emprego dessa técnica, buscou-se captar o maior volume de informações, vivências e experiências dos auditores, a fim de compreender o paradoxo prazer e sofrimento em suas atuações nas instituições de ensino.

As questões das entrevistas abordaram aspectos alinhados aos objetivos definidos para esta pesquisa, versando sobre temas relacionados à fundamentação teórica do estudo.

Destaca-se que foi solicitado a cada entrevistado que assinasse, previamente, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Anexo A) de modo a formalizar a participação voluntária dos sujeitos na investigação e esclarecer sobre a preservação do anonimato, bem como a confidencialidade das informações por eles fornecidas, podendo ser utilizadas somente para fins acadêmicos e científicos. Além disso, a assinatura do TCLE foi um modo de autorizar a gravação de áudio das entrevistas realizadas, as quais guardaram detalhes e informações importantes que, posteriormente, foram tratadas e analisadas de forma mais criteriosa.

De posse dos dados coletados, procedeu-se à análise dessas informações. Para tanto, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, como recomendado por Collis e Hussey (2005) para o exame de dados qualitativos, centrando-se na apreciação das respostas aos questionamentos elaborados, consoante ao que preconiza Bardin (2010). Segundo a autora, a técnica compreende:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2010, p. 44).

Na concepção da autora, a análise de conteúdo não é um mero instrumento, mas um modo de buscar compreender e formatar as comunicações, ou seja, tal técnica objetiva evidenciar os aspectos subjetivos de uma mensagem, procurando entender o significado de seu conteúdo que, de modo geral, apresenta-se em um plano secundário.

Ainda conforme Bardin (2010), essa técnica de tratamento de dados apresenta três categorias de métodos em análise de conteúdo, a saber: a análise temática, a análise formal e a análise estrutural. Considerando os objetivos traçados para esta pesquisa, bem como a capacidade do método de evidenciar as representações sociais da mensagem, a partir do exame de determinados elementos de configuração do discurso, optou-se, neste caso, pela análise temática.

Dessa forma, conforme já elucidado, as entrevistas foram gravadas, mediante a autorização dos entrevistados, integralmente transcritas e transformadas em arquivos escritos. Em seguida, realizou-se a leitura geral e a organização desse material. Na sequência, para facilitar na análise dos dados coletados junto aos auditores, foi adotado o processo de categorização com fundamento nos estudos de Bardin (2010). Segundo a autora, esse processo se constituiu em uma operação de classificação dos elementos que compõem um conjunto, por diferenciação e, sucessivamente, por reagrupamento, conforme o gênero e com critérios previamente estabelecidos. Para Lemos *et al.* (1998), as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um conjunto de elementos sob um título genérico. Esse agrupamento se efetiva em função dos caracteres comuns dos elementos e da natureza do fenômeno e do problema investigado.

Desse modo, os textos das entrevistas sofreram recortes em unidades de registro (palavra, frases, parágrafos), sendo identificadas palavras-chave dos parágrafos, os quais foram sintetizados para categorização inicial.

Identificadas essas primeiras categorias, procedeu-se ao agrupamento das mesmas, conforme temas análogos que emergiram dos discursos dos auditores e, assim, originaram-se as categorias iniciais. Essas, por sua vez, foram ajuntadas tematicamente, formando as categorias intermediárias, reunidas em função da ocorrência dos temas, para culminar nas categorias finais. Assim sendo, os textos

dos diálogos sofreram cortes em unidades de registro, agrupados tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, o que permitiu o processo inferencial ou indutivo acerca do conteúdo analisado. Esse processo viabilizou a compreensão do significado das falas dos pesquisados e serviu de subsídio na busca de outros sentidos ou mensagens através ou adjacentes à mensagem primeira (FOSSÁ, 2003).

Ao final, excertos das entrevistas transcritas foram selecionados, com vista a ilustrar os achados. Desse modo, o processo de interpretação dos resultados foi iniciado (BARDIN, 2010).

Com base na adoção dessa técnica, então, foi possível extrair informações relevantes das entrevistas realizadas com os auditores internos pesquisados, e essas informações se mostraram tempestivas, à medida em que se propuseram a responder à problemática levantada nesta investigação.

4.4 As Categorias da Análise de Conteúdo

A partir dos objetivos estabelecidos para este estudo, e de acordo com as informações levantadas dos relatos dos auditores, foram identificadas as categorias terminais, em consonância com a fundamentação teórica da pesquisa. São elas: I. Prazer no trabalho II. Sofrimento no trabalho III. Sentimento ao final do dia IV. Patologias físicas e ocupacionais e V. Enfrentamento do sofrimento no trabalho.

Essas categorias terminais foram delineadas a partir do agrupamento de categorias intermediárias, que, por sua vez, originaram-se de categorias iniciais, detectadas nas verbalizações proferidas. Apresentam-se as categorias iniciais, intermediárias e finais, edificadas a partir das narrativas dos profissionais (Quadro 6).

Quadro 6 – Categorias da Análise de Conteúdo

CATEGORIAS TERMINAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	CATEGORIAS INICIAIS
Prazer no trabalho	Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação com a profissão/metodologia de trabalho - Implementação das recomendações emitidas
	Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade de vida no trabalho
	Relações socioprofissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Liberdade e autonomia para expor ideias e opiniões - Bom relacionamento interpessoal entre a equipe - Reconhecimento profissional - <i>Status</i> do cargo
	Realização profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Gosto pelo trabalho e pela instituição - Atuação na área de formação - Bom relacionamento interpessoal - Ambiente organizacional favorável - Apoio da gestão
	Identificação com a instituição	<ul style="list-style-type: none"> - Pertencimento à instituição - Participação na história da instituição - Orgulho da instituição - Sentimento de importância e enriquecimento na instituição - Contribuição na sociedade - Impactos positivos proporcionados pela instituição
Sofrimento no trabalho	Organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Excesso e complexidade do trabalho - Ausência de Padronização do trabalho - Vinculação ao órgão auditado - Dificuldades advindas descentralização do campus - Ausência de capacitação básica inicial para ingresso na carreira - Carga horária - Não institucionalização da cultura de fiscalização nas universidades - Indefinição da atuação/papel da auditoria no âmbito das universidades - Abolição de práticas de atividades físicas - Discricionariedade da alta gestão universitária na escolha do coordenador da auditoria interna - Demandas para atuação em atos de gestão
	Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Salário - Dificuldades estruturais - Impossibilidade de ascensão profissional - Indefinição do local definitivo do setor de auditoria - Infraestrutura viária da cidade
	Relações socioprofissionais	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de apoio, valorização e reconhecimento do trabalho - Estigma do trabalho do auditor - Não cumprimento e/ou cumprimento parcial das recomendações emitidas - Impasses e conflitos entre a equipe - <i>Status</i> do cargo - Ausência de maior integração das auditorias - Não envolvimento das AUDINS na elaboração dos atos normativos expedidos pelo órgão central - Ausência de apoio/orientação do MEC no processo de integração das auditorias e na operacionalização dos normativos emanados do órgão central

	Medo em relação ao trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Medo em relação ao cenário político do país - Medo do deslocamento para outra cidade - Medo de errar - Medo do não atendimento das recomendações - Medo de desagradar
Sentimento ao final do dia	Cansaço	- Sazonalidade das demandas de trabalho, exigência de maior nível de responsabilidade e conhecimentos
	Exaustão	- Excesso e complexidade do trabalho, alto grau de responsabilidade exigido
	Realização	- Sensação de dever cumprido
	Disposição	- Afeição pelo trabalho/instituição, pouco tempo de atuação na carreira
Patologias físicas e/ou ocupacionais	Estresse	- Excesso de atividades, alto grau de dificuldade do trabalho, esgotamento mental
	Dores na coluna	- Postura inadequada no ambiente laboral
	Dermatite/estomatite/esofagite	- Especificidades e exigências da função coordenativa da Unidade de Auditoria Interna
Enfrentamento ao sofrimento no trabalho	Estratégias defensivas coletivas	<ul style="list-style-type: none"> - Filiação a entidades representativas da categoria profissional - Diálogo com a equipe de auditoria/unidades auditadas/gestão universitária
	Estratégias defensivas individuais	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de aprimoramento constante - Solicitação de recursos à alta administração - Indiferença - Concentração absoluta no trabalho - Prática de hobbies - Mudança na metodologia de trabalho - Monitoramento das recomendações emitidas

Fonte: Dados da Pesquisa.

No capítulo seguinte, apresentam-se a análise e a discussão dos achados da pesquisa com base nas categorias descritas anteriormente.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo é dedicado à exposição da análise e discussão dos dados coletados na investigação. A partir dos resultados obtidos, constata-se que o prazer-sofrimento no ambiente laboral dos pesquisados não se suprime, confirmando o caráter antagônico do constructo apresentado na teoria. Apresenta-se a seguir essa dicotomia, evidenciada no contexto de trabalho dos auditores nas universidades.

5.1 Prazer no trabalho

Esta seção e as próximas três que se seguem visam atender aos objetivos de identificar a dicotomia prazer e sofrimento na perspectiva dos auditores internos, analisando-se os fatores responsáveis pelo sofrimento e pelo prazer no trabalho desse grupo nas universidades federais mineiras.

Dejours (1992, 2008a) ressalta a importância do prazer na saúde do trabalhador ao se atentar não somente às vivências de sofrimento no ambiente de trabalho, mas também aos aspectos prazerosos que se consolidam nesse espaço, buscando estudar os efeitos benéficos que o trabalho pode trazer para o sujeito que labora.

Nesta categoria, foi possível identificar situações compartilhadas pelos auditores nas universidades, consideradas fontes geradoras de prazer. De acordo com as especificidades dessas vivências, percebeu-se que as origens de prazer no trabalho desses servidores estão ligadas a aspectos inerentes à organização do trabalho, às condições laborais, às relações socioprofissionais, à realização profissional e à identificação com a instituição.

5.1.1 Organização do Trabalho

Por meio da análise dos depoimentos, foram identificados os pontos mais relevantes que caracterizam a organização do trabalho, estando associados à identificação com a profissão/metodologia de trabalho e à implementação das

recomendações emitidas. Com base nos referidos relatos, é possível identificar essas situações como fonte de prazer na atividade dos doze profissionais pesquisados.

Em linhas gerais, os auditores demonstraram se identificar com a profissão e com a metodologia do trabalho auditorial. Unanimemente, esses pesquisados expressaram o gosto pela área de auditoria, bem como a afinidade com o trabalho que executam, por ser uma atividade dinâmica, estimulante, desafiadora, não rotineira, na qual constantemente se tem a oportunidade de aprender algo novo e atuar em áreas diversificadas dentro da instituição.

Ademais, restou evidenciada nas declarações, a afinidade com o método de trabalho desenvolvido, uma vez que se trata de uma atividade que demanda organização, planejamento, avaliação, proposição de soluções e de melhorias, em prol do aprimoramento dos processos institucionais. Essas afirmações foram especialmente manifestadas nas verbalizações dos auditores A e B:

Sim, adoro! Me identifico com essa área de auditoria, é uma coisa que eu gosto de fazer. Eu acho uma área interessante e desafiadora, todo dia você está aprendendo uma coisa nova, não é uma coisa assim mecânica que você faz [...]. (AA)

Gosto, gosto muito. Eu gosto da forma de trabalhar, a auditoria interna é um trabalho que envolve método, organização, planejamento e eu gosto dessa forma de trabalhar, de avaliar questões, [...] de observar as falhas, as questões de controles internos, propondo soluções, propondo melhorias, coisas que realmente vão trazer benefícios para a instituição. (AB)

Dejours (1992) atribui à organização do trabalho o encargo pelas consequências penosas ou favoráveis para o funcionamento psíquico do trabalhador, ou seja, a forma como o trabalho é organizado interfere na percepção positiva ou negativa do sujeito acerca do seu trabalho, sendo determinante para o predomínio de vivências prazerosas ou penosas nesse espaço. Para Toledo e Guerra (2009), essa dialética advém da dinâmica interna das situações e do arranjo do trabalho que são provenientes das relações subjetivas e de poder, e das ações dos trabalhadores permitidas por esse ordenamento.

Com base no aporte teórico da psicodinâmica, infere-se que o prazer no ambiente laboral se interliga diretamente à identificação com o trabalho que é

executado e à motivação no tocante ao desenvolvimento das atividades. Sendo assim, o trabalho é libertador quando é possível ao profissional conferir-lhe sentido e reconhecer-se naquilo que faz (LHUILIER, 2011). Essa assertiva condiz com os relatos proferidos pelos pesquisados, conduzindo-os ao contentamento e regozijo de estar em uma profissão na qual sentem prazer em atuar.

Outra fonte de prazer no trabalho refere-se à implementação das recomendações emitidas pelos auditores, vivência unânime identificada nos discursos dos pesquisados. Após a conclusão das ações de auditoria realizadas nas diversas áreas da universidade, os resultados são submetidos à unidade auditada, com as devidas recomendações/sugestões de melhoria, quando cabíveis. Considerando que o produto do trabalho desenvolvido pelos auditores tem caráter opinativo e orientador, e ainda o poder discricionário da administração pública, cabe à essa, por juízo de oportunidade e conveniência, acatar ou não as orientações repassadas pela unidade de controle. Sempre que as diretrizes são consideradas e implementadas nos setores auditados, torna-se motivo de satisfação e de bem-estar para os auditores.

Nesse sentido, conforme evidenciam as declarações analisadas, são ocorrências significativas que conduzem os auditores a experimentarem o prazer em sua rotina de trabalho: quando as ações de auditoria desenvolvidas concorrem para a mitigação de erros e falhas, fortalecendo e aperfeiçoando a gestão por meio do controle eficiente e racional dos processos organizacionais; quando há a compreensão de estar auxiliando a gestão por meio da prestação de assessoramento e aconselhamento; quando há o entendimento de que o trabalho se presta a ajudar as pessoas tanto interna quanto externamente (ferramenta que coopera para a melhora da aplicação das rendas públicas beneficiando a sociedade em geral); e quando os auditores percebem que a sua opinião profissional é respeitada e considerada pelos gestores. As falas a seguir expressam algumas dessas constatações:

Ah, principalmente quando a gente faz alguma recomendação ou uma sugestão na forma de trabalho ou de mudança de método de trabalho ou na organização e que é acatado e que a gente vê que dá certo. (AC)

Quando você faz uma determinada recomendação e essa recomendação é cumprida pelo setor auditado [...] quando eu vi tudo aquilo que eu recomendei sendo cumprido né, então lá no site eles organizando todas as informações e ainda compartilhando comigo, esse é o ponto mais prazeroso da função porque aí mostra que você tem utilidade né. (AG)

Eu sinto prazer em ver que o trabalho da gente quando você faz uma recomendação e ela é acatada e você consegue a melhoria de um determinado processo. (AJ)

Conforme preconizado por Braga (2011), a auditoria no setor público se configura como um instrumento avaliativo da gestão, através da emissão de opiniões, proposições de melhorias e de medidas preventivas e corretivas, ensejando o aprimoramento dos processos institucionais e a otimização da aplicação das rendas governamentais. Dessa forma, quando as orientações da unidade de controle são consideradas pelos auditados, os auditores entendem que o seu trabalho tem utilidade e é capaz de gerar resultados satisfatórios à gestão.

A percepção da utilidade do trabalho se vincula ao sentimento de valorização, de realizar uma tarefa que tenha significado para si e que seja igualmente importante para a organização, para as pessoas nela presentes, além da própria sociedade em geral. Este fator concatena-se às contribuições do sujeito à organização do trabalho, na esfera econômica, social ou técnica.

Conforme Dejourns (1994), quando há êxito no trabalho desenvolvido (quando as recomendações emitidas são acatadas e implementadas nas universidades e é possível perceber as mudanças decorrentes dessas orientações), o indivíduo percebe que possui o domínio sobre a execução de suas atividades e isso enseja a ocorrência de experiências positivas, caracterizadas por vivências prazerosas no cenário de trabalho.

5.1.2 Condições de trabalho

As condições de trabalho envolvem aspectos ligados ao ambiente físico, biológico, às condições de higiene, de segurança, além das características antropométricas do posto de trabalho (DEJOURS *et al.*, 2011). Mendes e Ferreira (2008) esclarecem que essa dimensão abarca elementos estruturais que expressam

as condições de trabalho presentes no *locus* de produção e caracterizam sua infraestrutura, apoio institucional e práticas administrativas.

Nessa conjuntura, com base nas declarações proferidas pelos auditores G e I, foi possível identificar, como fonte de prazer, a qualidade de vida no trabalho, traduzida pela estrutura física do campus universitário, além do bom arranjo estrutural do local de trabalho. Alguns fragmentos, extraídos dos discursos dos auditores G e I, confirmam esta assertiva:

Outro ponto de prazer [...] a sala é muito boa [...] ela é uma sala que nos dá uma infraestrutura legal [...] a sala em si ela é muito excepcional, entendeu? Outra questão é o próprio campus, é um campus extremamente arborizado, ele tem uma infraestrutura muito boa de vida mesmo [...] as pessoas de todos os lugares da cidade vêm fazer sua caminhada, os seus exercícios físicos. Então assim, é prazeroso no ponto de vista da beleza do campus. Então você pode, por exemplo, se você tiver muito abafado no seu trabalho sair da sua sala e dar uma caminhada pelo campus e você vai esporecer bastante porque é muito bem cuidado. É bacana, esse ponto é extremamente prazeroso pra mim. (AG).

É um local de trabalho bonito também, eu gosto disso, é arborizado, então ela tem, tem muitas qualidades que me fazem, assim, é, me dão prazer, realmente, estar na instituição. (AI)

Na percepção dos auditores, a bela paisagem da instituição, adequada à prática de caminhada e atividade física são fatores fomentadores de bem-estar e de alívio de tensões e/ou cansaço provenientes da execução das tarefas.

De acordo com Dejours (1994, p. 133), certas condições de trabalho fazem “emergir um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora”. Assim sendo, é possível afirmar que um ofício concretizado em condições favoráveis, com ambiente agradável e propício à realização das atividades, torna-se fonte de prazer e satisfação profissional, pois atende as necessidades subjetivas de quem o realiza.

5.1.3 Relações socioprofissionais

As relações socioprofissionais compreendem os elementos interacionais expressos no *locus* produtivo, revelando o seu caráter social. Comportam aspectos relacionados ao modo de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional, as relações hierárquicas e coletivas intra e intergrupais, bem como as interações externas com usuários, consumidores, representantes institucionais, dentre outros (MENDES; FERREIRA, 2008).

Os episódios mais significativos referiram-se à liberdade e à autonomia para expor ideias e opiniões, o bom relacionamento interpessoal entre a equipe, o reconhecimento profissional e o *status* do cargo.

Ao serem questionados sobre a percepção da existência ou inexistência de liberdade para expor ideias e opiniões, tais como discutir sobre o trabalho, tanto com os colegas, quanto com a chefia, com as unidades auditadas ou com a alta administração da universidade, 11 entrevistados declararam possuir liberdade e autonomia para argumentar sobre o trabalho, manifestar os pensamentos, expressar o seu ponto de vista nas diversas questões que perpassam o trabalho desenvolvido no âmbito universitário, sugerindo, orientando, debatendo; enfim, participando dos assuntos institucionais. As afirmações dos auditores A e D confirmam esse achado:

A minha opinião é respeitada nas reuniões, eu me sinto bem tranquilo, bem à vontade para conversar com eles e expor minhas ideias, expor minha opinião. [...] é bem tranquilo meu relacionamento com a direção. (AA)

Tenho total liberdade pra conversar [...] nós temos uma relação muito próxima e todo trabalho é discutido, não é imposto. (AD)

O que os entrevistados ressaltaram acima tem coerência com Castro e Cançado (2009); Dejours *et al.* (2011) e Bueno e Macedo (2012), estudiosos que apontam a vinculação do prazer à liberdade de expressão e à independência que o trabalhador dispõe para concretizar o seu trabalho, permitindo que ele sinta prazer no desempenho das suas tarefas.

Igualmente, Dejours (1992, 2008) e Dejours *et al.* (2011) evidenciam a conexão do prazer à autonomia e à liberdade no exercício das atividades funcionais. Essa liberdade é caracterizada pelo sentimento de sentir-se livre para pensar, organizar e falar sobre o trabalho.

A prática dessas experiências, segundo Moraes *et al.* (2012), se expressa pela resistência à dominação, considerando o embate entre as aspirações do trabalhador e as diretrizes organizacionais. Portanto, conforme salientam os autores, é permitido ao indivíduo atuar na regulação do modo de desenvolvimento das suas funções, evocando o uso da inteligência prática, da criação e da invenção do novo (SOUSA; MENDES, 2006). Além disso, na dinâmica entre a organização do trabalho e a subjetividade, a autonomia oportuniza experiências prazerosas à medida que amplia as responsabilidades do indivíduo na resolução de questões no processo de trabalho e permite a transmutação do sofrimento do não saber em prazer de saber fazer.

Conforme ressaltado por Dejours (1992), quando é permitido ao sujeito definir os próprios ritmos e forma de execução de suas tarefas, personificando o processo de trabalho, obtém-se um cenário em que predominam a criatividade e a inventividade, caracterizando um comportamento livre para o trabalhador. Esse comportamento transforma e reordena o trabalho na direção do prazer, ensejando um ajustamento entre as imposições do processo de trabalho e a estruturação psicológica de cada indivíduo, permitindo que os sujeitos transformem a realidade segundo as suas próprias aspirações.

Desse modo, a partir do momento que o trabalho é escolhido e organizado espontaneamente, a vivência do conflito é atenuada e torna-se um espaço para a descarga psíquica e alívio da tensão, ao passo que, se esse processo for suprimido, há acúmulo de tensão, o que pode repercutir sobre o corpo, sob a forma de reações somáticas (DEJOURS *et al.*, 2011).

A percepção de liberdade e de autonomia para expor ideias e opiniões (manifestações sobre o trabalho) também remete ao conceito de carga psíquica de trabalho, apresentada por Dejours (1992, 1999, 2011). Dessa maneira, o labor desencadeia o prazer ou o sofrimento, a depender se ele autoriza ou não a

diminuição da carga psíquica. Para o autor supracitado, essa carga psíquica comporta elementos qualitativos, afetivos e interacionais consolidados no ambiente de trabalho. Assim, um trabalho escolhido de forma livre e organizada oferece vias de descargas mais adaptadas aos desejos e necessidades do profissional, o que reverte o labor em fator de equilíbrio e satisfação.

No entanto, a prática organizacional do trabalho quase sempre colide com os anseios, motivações e necessidades do indivíduo, impondo um modo operatório prescrito e inflexível que se opõe à diminuição dessa carga psíquica, tornando-se fonte de tensão e desprazer, podendo, inclusive, resultar em patologias para o trabalhador. Segundo Dejours (1992), quanto mais a organização impõe um modo operatório ao trabalhador, maior a carga psíquica e os sentimentos de desprazer e tensão, ocasionando sofrimento e outras patologias psíquicas.

Isto posto, pressupõe-se que o exercício da função de forma livre, independente e participativa, facilita a canalização dessa energia psíquica que se acumula no aparelho psíquico dos auditores, tornando o seu trabalho equilibrável e prazeroso.

Outro aspecto eminente observado concerne ao bom relacionamento multiprofissional/interpessoal entre a equipe. Constatou-se que a relação interpessoal se sobressaiu como ponto positivo, tendo em vista que todos os auditores, com exceção do auditor G, afirmaram possuir um ambiente de trabalho harmônico, com um relacionamento amistoso, tanto com a equipe interna do setor de auditoria, quanto com os servidores dos demais órgãos da universidade, com a alta administração (reitoria/diretores) e até mesmo com a equipe de apoio (funcionários terceirizados). Alguns profissionais externalizaram entusiasmo ao discorrerem sobre a existência da relação de parceria entre auditores e auditados e a proximidade com os gestores. A declaração do auditor K testifica essa realidade:

É um relacionamento positivo. É uma equipe experiente, têm pessoas mais experientes, têm pessoas não tão experientes assim como eu e acaba que um integrante complementa o conhecimento do outro. Então há uma sinergia muito boa na equipe nessa questão de um estar ajudando o outro e trocando experiências. (AK)

Do relato do auditor K, constata-se que a relação entre os colegas no setor de auditoria se caracteriza como de ajuda mútua e companheirismo. Depreende-se que a colaboração deve ser visualizada como uma parceria autêntica, o que conduz ao desenvolvimento, à convergência profissional e à satisfação, resguardando e impulsionando o processo de comunicação, a cumplicidade, o respeito e a compreensão entre os membros da equipe.

O coleguismo, apontado pela maioria dos auditores entrevistados, revela-se como uma condição essencial para a sinergia. A amizade e a solidariedade propiciam o advento de um sistema de apoio bilateral, o qual estimula a defrontação de riscos e de adversidades. Não obstante serem distintos, esses fatores se equiparam e, quando unidos por um certo propósito, impulsionam a cooperação no *locus* de produção.

Dessa forma, respaldado em Mendes e Ferreira (2007), é possível inferir que os aspectos de colaboração e de companheirismo presentes no cotidiano laboral dos auditores nas universidades são fatores positivos para o enfrentamento das dificuldades ocasionadas pelo trabalho, à medida que convergem para o não adoecimento desses sujeitos nesse espaço e oportunizam a manifestação do prazer decorrente de relacionamentos saudáveis, solidários e de cooperação recíproca.

Além das questões anteriores, outro ponto positivo, ensejador de prazer no trabalho que se sobressaiu nos relatos, está associado à questão do reconhecimento profissional. Essa vivência se destacou no discurso de 10 entrevistados, quais sejam: A, B, C, D, E, G, I, J, K, L.

Da análise dos discursos dos auditores, observou-se a interligação dessa vivência ao sentimento de que o trabalho executado é bem visto, possui credibilidade, sendo apreciado e aceito pelos dirigentes das unidades auditadas, pela alta gestão universitária, pelos próprios integrantes da equipe de auditoria, pela chefia imediata e pela família, além dos amigos e até mesmo pela sociedade. Esse dado corrobora Dejours (2012a), quando o autor declara que o reconhecimento profissional tem a capacidade de equilibrar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, igualmente para a realização do sujeito como profissional. Tais elementos podem ser comprovados pelos depoimentos a seguir:

Eu sinto prazer no meu trabalho [...] quando eu concluo um trabalho, [...] faço a conclusão dos relatórios e remeto para as unidades [...] e a gente tem bastante feedback no sentido de que: “que bacana esse trabalho e tal”, que gostaram do trabalho. Então, assim, é, isso que é o reconhecimento. Então quando a gente desenvolve esses trabalhos, assim, joia, então isso me dá prazer. (AI)

Situações de prazer seria desenvolver um bom trabalho e ter um reconhecimento, um feedback em relação a ele. Um feedback positivo [...] Isso é a minha satisfação atual. (AK)

As declarações do auditor I expressam a satisfação diante do reconhecimento do seu trabalho por parte da administração universitária, bem como pelos servidores que atuam nos diversos órgãos onde as ações de auditoria são implementadas. No caso do auditor K, visualiza-se a importância atribuída por esse servidor ao retorno positivo das pessoas no que concerne ao trabalho que ele desenvolve.

No processo de formação identitária do indivíduo no contexto social, emerge a dinâmica do reconhecimento que, sob o olhar Dejours (1999), configura-se como um modo de enaltecer o comprometimento pessoal do sujeito no que tange ao ato de trabalhar. Na visão dejouriana, essa dinâmica retrata uma forma peculiar de recompensa simbólica concedida ao sujeito como um tipo de contrapartida em função da sua colaboração aos processos organizacionais, pelo envolvimento da subjetividade e da inteligência exercidos no labor.

Esse engajamento particular se sustenta nos elementos contribuição-retribuição, de maneira que o profissional coopera para a organização do trabalho e em troca almeja receber o reconhecimento por seu esforço, procurando fazer muito mais do que lhe fora previamente determinado, no intuito de concretizar o trabalho de modo mais adequado possível (MENDES, 2007).

O juízo de valor atribuído ao trabalho, permeado de conteúdo simbólico, e expressado na forma do reconhecimento, caracteriza-se como a gratificação esperada e mais considerada pelos auditores, agregando sentido ao seu investimento individual no trabalho implementado nas universidades.

Dejours (2011) entende que a ação de trabalhar traduz-se na busca pelo reconhecimento. Trata-se de uma atividade desenvolvida pelo homem que se encontra além do domínio institucional, sendo o significado do trabalho erguido a

partir dessa valorização, imerso em uma identidade social, na qual essa perspectiva de triunfo e reconhecimento, quando consolidada, testifica as vivências de prazer na vida dos trabalhadores.

Tais construtos, conforme já apresentado por Dejours (2012a), por impactarem no processo de construção subjetiva dos indivíduos, se apresentam como subsídios motivacionais para a realização do trabalho. A partir disso, é possível inferir que à medida que o exercício da dinâmica do reconhecimento profissional se consolida no contexto laboral universitário, permite-se aos auditores vivenciar o prazer diariamente nesse ambiente organizacional.

Ainda na categoria do prazer no trabalho, na dimensão das relações socioprofissionais, o aspecto relativo ao *status* do cargo de auditor foi identificado como ponto de prazer no trabalho de metade dos pesquisados. Para estes, o *status* que o seu cargo possui é fator determinante de entusiasmo, contentamento e até mesmo felicidade. Os fragmentos a seguir, extraídos da fala do auditor A, confirmam essa afirmação:

Eu sinto que é diferenciado. [...] o tratamento que eu tenho, que os gestores, os professores têm comigo é diferenciado. Eles têm um certo respeito comigo [...] eu entendo que é diferenciado sim. O tratamento é diferenciado em relação ao fato de ser auditor. (AA)

E fora do trabalho só o fato de ser um auditor da área federal, com certeza é gratificante, é uma coisa que dá um certo respeito, uma certa moral, e isso deixa de um certo modo feliz com esse reconhecimento. (AA)

No entendimento do profissional acima, o fato de ocupar o cargo de auditor enseja um tratamento diferenciado em relação aos demais servidores, tanto pelos docentes quanto pelos gestores institucionais. Essa impressão é mantida até mesmo fora do ambiente de trabalho, na vida particular do auditor, uma vez que ele se sente respeitado e com moral perante as pessoas de seu convívio social e atribui isso ao fato de “ser auditor da área federal”, conforme declara.

Além disso, outras percepções positivas atribuídas à ocupação do cargo se destacaram nos discursos como a conquista do respeito dos colegas; a facilidade do atendimento das demandas do setor de auditoria interna em decorrência do contato direto e recorrente com a alta administração universitária; a posição estratégica do

cargo na instituição; o fato de desenvolver um trabalho consideravelmente importante para a entidade; e, por fim, a posição proeminente do cargo em função da necessidade de possuir amplo conhecimento inerente aos assuntos que perpassam as múltiplas áreas da instituição. Os relatos a seguir confirmam algumas dessas assertivas:

Eu vejo assim, eu tenho respeito grande, eu sou respeitado pela administração, sou respeitado pelos colegas. (AA)

Eu vejo que a auditoria interna pelo menos na minha instituição e eu acredito que na maioria, é vista com um certo *status* pela pessoa. Isso é bom [...] facilita o nosso contato com gestor, as nossas demandas são bem aceitas, demandas de capacitação, diárias, essa questão eu vejo uma facilidade. (AB)

A nossa posição em relação aos demais servidores é de alto valor vamos dizer, entendeu? Nós já realizamos auditorias extremamente difíceis [...] Então a minha posição na instituição com certeza altera e muito o andamento dos trabalhos aqui dentro, entendeu? A gente é demandado a todo momento, a demanda é muito alta. (AG)

A perspectiva otimista em relação ao *status* do cargo confere significativo prazer aos auditores. Numa visão idealizada, eles ressaltam tanto o trabalho realizado quanto o cargo ocupado como sublime, grandioso e nobre, no qual alcançam reputação e apreço, priorização das necessidades operacionais do setor, a oportunidade de cooperar para a otimização da aplicação dos recursos estatais e de ser detentor de múltiplos conhecimentos, fatores que contribuem para o desempenho satisfatório da função e a realização de um trabalho recompensador e prazeroso.

5.1.4 Realização Profissional

Do exame das entrevistas, foi possível detectar outra fonte de prazer no trabalho dos sujeitos de pesquisa: a realização profissional. Essa vivência foi unânime nos discursos dos entrevistados.

Eu me sinto realizada sim, profissionalmente. É como eu já disse [...] Eu acho tanto a instituição quanto o trabalho a ser desenvolvido, eu gosto das duas. (AD)

Como se depreende, a auditora D relaciona o sentimento de realização profissional ao gosto pelo trabalho que executa e à afeição pela instituição à qual pertence. Quanto aos demais auditores, esse sentimento decorreu de fatores diversos, como atuar na área de formação, praticar o bom relacionamento interpessoal com a equipe, participar de um ambiente organizacional favorável e receber apoio da gestão. É válido destacar, porém, que a percepção dessa vivência para esses outros trabalhadores se apresentou de forma incompleta ou não totalmente consolidada em seus contextos laborais. Constatou-se que, apesar de se sentirem realizados com as funções e atividades desenvolvidas, outros auditores percebem essa realização de modo fragmentado, dependente de alguns fatores para se materializar em sua plenitude. Os depoimentos dos auditores F e J, a seguir, exemplificam essa comprovação:

Eu acho que o cargo de auditor é um cargo que me deixa realizada por ser minha área de formação, mas a falta de valorização tanto institucional quanto do governo e a defasagem dos nossos salários me deixa também um pouco insatisfeita. (AF)

Óh, sinto sim [...] mas eu tenho anseios além daqui, só que a minha posição atual assim, o que eu faço, eu gosto do que eu faço. [...] assim eu não tenho ideia de sair da área de auditoria, mas em função do plano de carreira daqui que tem dentro do Ministério da Educação, eu vislumbro oportunidades em outros órgãos de auditoria fora da universidade. (AJ)

Ao que tudo indica, o senso incompleto manifestado pelos profissionais A, B, C, E, F, G, H, I, J e K, em relação à realização profissional, deveu-se aos fatores restritivos diversos, tais com: insatisfação em relação à remuneração; pouco tempo de atuação na carreira; desvalorização institucional e estatal; percepção de insucesso (que as aspirações profissionais na carreira não foram totalmente concretizadas); e não reconhecimento do trabalho por parte alta gestão universitária. Nota-se, portanto, que os anseios que alguns entrevistados possuem transcendem à universidade e eles atribuem tal insatisfação com o plano de carreira. Esses fatores

impeditivos da realização profissional plena dos auditores foram tratados na categoria “Sofrimento no Trabalho” deste estudo.

Sob o olhar da psicodinâmica dejouriana, a realização profissional vincula-se às experiências de gratificação profissional, orgulho e identificação com o trabalho realizado, se expressando na satisfação, motivação, bem-estar, valorização, reconhecimento, identificação com as tarefas e gratificação pessoal com as atividades; aspectos identificados nos discursos dos auditores. Essa assertiva coaduna-se com a concepção de Dejours *et al.* (2011) e Mendes e Morrone (2002, 2003), quando afirmam que o ato de produzir viabiliza um autorreconhecimento, como alguém que existe e que é relevante para a existência dos outros, convertendo o trabalho em um meio de estruturação psíquica do trabalhador. Essa estruturação se mostra benéfica, uma vez que permite equilibrar as exigências da organização do trabalho nas universidades e as necessidades e desejos dos auditores.

Ademais, o sentimento de realização percebido pelos entrevistados, mesmo que incompleto, confere a possibilidade de visualização dos frutos do trabalho concretizado. Nesse sentido, o prazer é contemplado à medida que os auditores entendem que o seu labor contribui para fortalecer e aperfeiçoar a gestão universitária, por meio do controle eficiente e racional dos seus processos; que as atividades empreendidas apoiam os órgãos superiores de controle, notadamente a CGU e o TCU; que o exercício da função se configura como uma ferramenta que otimiza a aplicação das rendas públicas; e que os resultados do trabalho figuram como um mecanismo de transparência e de prestação de serviço à sociedade, que anseia pelo fim da corrupção e da má utilização das verbas públicas.

Essa percepção permite a extrapolação da mera relação sociedade-instituição, conferindo aos auditores o maior reconhecimento da importância do seu trabalho, fator primordial para a majoração dos níveis de prazer.

5.1.5 Identificação com a Instituição

A identificação com a instituição à qual pertencem foi outra fonte de prazer marcante nas declarações de 11 entrevistados A, B, D, E, F, G, H, I, J, K, L. A forte

relação de pertencimento institucional foi manifestada em sentimentos de fazer parte da história da entidade e de estar na instituição desde a sua origem (no caso dos campi descentralizados, criados mais recentemente), conduzindo os auditores a perceberem a universidade como o próprio lar.

O orgulho apreendido em integrar o quadro funcional da organização, assim como o sentimento de vaidade e de ser uma pessoa importante para a instituição, que por sua vez contribui para o aperfeiçoamento da gestão, auxiliam os órgãos de controle e beneficiam a coletividade com os serviços prestados. Essas percepções foram mais significativas em algumas alegações:

Sabe uma coisa que mais me alegra é saber que [...] eu já faço parte da história lá da universidade. [...] eu fui o criador da auditoria interna, posso dizer que fui o primeiro auditor e fundei a auditoria interna lá na universidade [...] isso pra mim com certeza é motivo de orgulho. (AA)

Eu tenho muito orgulho de trabalhar na universidade, como ex-aluno também. É uma instituição de muito respeito. [...] nós somos também referência. (AL)

Destaca-se o vívido sentimento de pertencimento organizacional manifestado pelo auditor A, o qual expressa com altivo orgulho o fato de ser o fundador da Unidade de Auditoria Interna em sua universidade, transmitindo a ideia da construção de um grande legado a ser deixado aos demais servidores, em função de ter sido o pioneiro no setor e por ter iniciado os trabalhos de auditoria em sua instituição.

Além disso, foi perceptível a satisfação de alguns pesquisados diante dos impactos positivos proporcionados pela universidade aos múltiplos segmentos que compõem a comunidade acadêmica. O sentimento expressado pelos auditores em fazer parte de todo esse processo se traduz em gratificação, bem-estar e contentamento, elevando os níveis de prazer no trabalho, conforme se depreende de um de seus relatos:

Tem todo um trabalho às vezes se a gente pegar e ver a missão da universidade a gente se sente bem em fazer parte desse processo de formação do cidadão, o trabalho social que é envolvido. Então você fazer parte de um órgão e ver os frutos, a inserção do jovem no mercado de trabalho, a posição que ocupa nos rankings que existem por aí sejam

nacionais ou internacionais, isso é gratificante. (AJ)

Conclui-se que os auditores internos encontram nas universidades fonte de orgulho, identificação e até identidade. Essa identificação, segundo Bizumic *et al.* (2009) citados por Vieira *et al.* (2013), apresenta impacto positivo sobre as vivências de prazer, materializando-se quando as crenças dos trabalhadores acerca da organização tornam-se referência para a sua autopercepção, constituindo o senso de pertencimento.

Nesse contexto, a universidade é vista e referida de forma enaltecida pela maioria dos profissionais, como uma instituição que dissemina o conhecimento e promove ações que beneficiam e alcançam públicos distintos, incluindo os próprios auditores. Esses fatores propulsionam a satisfação, a admiração e a afeição em fazer parte de uma organização cuja atuação gera resultados sociais relevantes e benéficos a muitas pessoas.

Apresentou-se a categoria “Prazer no Trabalho”, constituída por situações compartilhadas por auditores internos de seis universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais, circunstâncias essas condutoras de prazer no trabalho da categoria profissional estudada. Percebeu-se que essas vivências estão ligadas a aspectos inerentes à organização do trabalho, condições de trabalho, relações socioprofissionais, realização profissional e identificação com a instituição.

No que tange à organização do trabalho, identificou-se que as experiências que conduzem os auditores a vivenciarem o prazer nas universidades estão relacionadas à identificação com a profissão/metodologia de trabalho e implementação das recomendações emitidas, decorrentes das ações de auditoria implementadas.

Na dimensão das condições de trabalho, foi percebido que as experiências prazerosas advêm da qualidade de vida que alguns auditores julgam possuir nas instituições às quais pertencem.

Em se tratando das relações socioprofissionais, constatou-se que essa dimensão englobou aspectos vinculados à liberdade de expressão e autonomia em relação ao trabalho, o relacionamento interpessoal satisfatório entre a equipe, o

reconhecimento profissional do trabalho executado e o *status* que o cargo possui, que por vezes é percebido de forma positiva e satisfatória por alguns servidores.

Por fim, a realização profissional e a identificação com a instituição à qual fazem parte foram aspectos identificados nos discursos dos entrevistados que os conduzem a vivenciarem o prazer em seu cotidiano de trabalho.

Todavia, a depender das condições e das especificidades do contexto organizacional onde as relações trabalhistas se consolidam, o trabalho também se revela fonte de sofrimento, não proporcionando satisfação, alegrias e prazer ao trabalhador. Na categoria que se segue, apresentam-se essas vivências negativas e as suas implicações na vida laboral dos auditores entrevistados.

5.2 Sofrimento no Trabalho

Dejours (2007), Mendes (2007), Dejours *et al.* (2011) e Mendes *et al.* (2011) ressaltam que muitas vezes o trabalho não se apresenta somente como fonte de prazer, mas também de sofrimento, configurando-se como um elemento importante para a compreensão da relação saúde *versus* trabalho.

Para Mendes (1995) e Mendes e Silva (2006), essa vivência se expressa em sentimentos indesejados provenientes do não atendimento de necessidades, sendo considerada uma experiência subjetiva, inerente a cada trabalhador, que sofre influências do grupo e das tarefas executadas no espaço laborativo.

O exame dos discursos dos entrevistados permitiu compreender que as principais experiências de sofrimento que esses sujeitos vivenciam nas universidades mineiras estão relacionadas aos aspectos intrínsecos à organização do trabalho, às condições de trabalho, às relações socioprofissionais e ao medo em relação ao trabalho.

5.2.1 Organização do trabalho

Dejours (1999a, 2008) afiançam que as vivências de sofrimento se manifestam pelos males causados no corpo, na mente e nas relações

socioprofissionais; suas causas advêm do contexto de trabalho e estão associadas às atuais formas de organização do trabalho. Para o autor, essas experiências expressam um estado mental que implica um movimento reflexivo da pessoa sobre o seu viver, sendo essas sensações experimentadas de forma individual e única por cada indivíduo.

Ao se voltar o olhar para a forma como o trabalho é organizado nas seis universidades federais mineiras, pode-se detectar que dela se origina o sentimento de prazer ou de sofrimento nos auditores. Nessa dinâmica, as principais situações que suscitam sofrimento são: o excesso e a complexidade do trabalho, a ausência de padronização do trabalho, a vinculação ao órgão auditado, as dificuldades advindas da descentralização do campus, a ausência de capacitação básica inicial para ingresso na carreira, a carga horária, a não institucionalização da cultura de fiscalização nas universidades, a indefinição da atuação/papel da auditoria no âmbito das universidades, a discricionariedade da alta gestão universitária na escolha do coordenador da auditoria interna e as demandas para atuação em atos de gestão.

No que se refere ao excesso e à complexidade do trabalho, constatou-se que metade dos pesquisados consideram a carga de trabalho excessiva e a natureza das atividades desempenhadas complexa, fomentando descontentamento e desagrado em vista dessa ocorrência. Dos relatos dos auditores C, D, G, H, K e L, ficaram evidentes as consequências desse fator, como a manifestação de cansaço mental, o desânimo para a prática de atividades físicas, o esgotamento emocional e intelectual, a escassez de tempo para estudo e realização de cursos para a progressão funcional e a necessidade de aperfeiçoamento/atualização constante, em função das recorrentes mudanças na legislação que repercutem no cargo dos auditores nas universidades.

Além disso, a ausência em casa em momentos de maiores demandas como em períodos de prestação de contas, apresentação de relatórios, etc., frequentemente é fator fomentador de sofrimento:

Pela natureza do trabalho [...] é de alta complexidade e de alta reponsabilidade [...] aí você tem também uma responsabilidade muito grande como auditor. Muitas vezes o excesso de trabalho [...] gera desprazer, porque quando você tem uma alta demanda [...] gera impacto de

desprazer. (AG)

É o tipo de trabalho que a gente está sempre estudando [...] porque senão a gente não acompanha. [...] eu não estou tendo tanto tempo para estudar, porque a gente está muito atolado [...]. (AL)

Nesse sentido, percebeu-se que a operacionalização das tarefas dos auditores, de natureza essencialmente intelectual, é realmente permeada por atividades que impactam no aparelho psíquico desses sujeitos. Algumas ações de auditoria mais complexas requerem análises mais aprofundadas e relatórios/pareceres extensivos e circunstanciados, com lastro na legislação e jurisprudência dos órgãos superiores de controle, demandando tempo e expressivo esforço intelectual em sua elaboração. Em função disso, diariamente os auditores se sentem sobrecarregados e, por conseguinte, desmotivados para realizar atividades extratrabalho, que proporcionam satisfação e bem-estar, como praticar atividades físicas regulamente, passar mais tempo com a família, realizar capacitações que permitam progredir na carreira e aumentar a remuneração, ter mais tempo para acompanhar as inovações legislativas, entre outras.

Em alguns momentos que eu tive que trabalhar até mais tarde, em que o volume de trabalho foi maior [...] tive que ficar até mais tarde no trabalho e ausente em casa. (AD)

E depois do início dos trabalhos como auditor de tão esgotado intelectualmente, emocionalmente, aí eu parei totalmente essas atividades físicas, o que me trouxe obviamente alguns reflexos na saúde. (AG)

Talvez não tem o tempo para esses estudos e também um estudo para progressão da carreira que a gente tem que fazer também. (AK)

Essa realidade harmoniza-se com o entendimento de Dejours (2004), o qual desconsidera a separação existente dentro do trabalho e fora do trabalho, pois julga que o funcionamento psíquico do homem é inseparável. Com base nessa assertiva, é possível afirmar que os auditores carregam consigo contrariedades mentais oriundas do labor e necessitam do vínculo familiar e das atividades que geram bem-estar para conservar as suas defesas e retomar as suas funções nas universidades.

Para a psicodinâmica do trabalho, a convivência harmônica com a família, consigo mesmo e com as demais pessoas, oportuniza interações mais fecundas no

trabalho e na vida de modo geral. Isso implica que as intervenções do labor não se limitam somente ao contexto de trabalho. Além de impactarem os eventos que se consolidam no meio produtivo, essas interferências também repercutem na vida familiar e na vida privada dos profissionais. Dessa forma, conforme assegura Dejours (1986, 2004), o trabalho pode dar impulso à saúde ou configurar ameaça patogênica, conduzindo o indivíduo à descompensação.

O sofrimento dos auditores diante da percepção da complexidade e demasia do trabalho nas universidades também se mostra coerente com a assertiva de Pinheiro e Cunha (2003), quando discorrem sobre a paulatina regulamentação da gestão das contas públicas em função do aumento de irregularidades originadas por fraudes, corrupção e desvios de verbas, o que requer um contínuo preparo técnico especializado desses profissionais e, portanto, uma atuação mais intensiva, efetiva e permanente nessas entidades públicas.

Do mesmo modo, essa assimilação negativa também condiz com os apontamentos de Fieldler e Venturoli (2002) e Mendes (2007), quando os primeiros apresentam a sobrecarga de trabalho como um instrumento condutor ao sofrimento, podendo acarretar danos físicos e psíquicos ao indivíduo, sujeitando-o ao adoecimento e a segunda argumenta sobre os malefícios desse fator, ao privar os desejos dos trabalhadores e impor a incorporação de objetivos organizacionais descomedidos, ampliando o sofrimento e tornando o profissional mais vulnerável e propenso a enfermidades.

Outro impasse diz respeito à falta de padronização do trabalho. Três auditores (C, I e L) consideram essa situação uma dificuldade que enseja desprazer, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

A gente não tem padronização de trabalho, aí que eu acho assim mais complexo [...]. Eu não sei se teria como padronizar de todas as formas, mas pelo menos uma metodologia de trabalho. (AC)

Porque assim, [...] a legislação é a mesma [...] há matérias que são básicas, que são padrões [...] tem vários tipos de avaliações que a gente faz que são [...] em vista de uma legislação padronizada, então por que que nós não podemos padronizar os nossos trabalhos? (AI)

Em face dessa vivência, os auditores se queixam da inexistência de uniformização do trabalho com outras IFES vinculadas ao MEC, apesar de as especificidades da função auditorial se equivalerem no contexto institucional universitário e guardar conformidade com uma legislação absoluta para todas as auditorias das instituições federais de ensino. Assim, cada unidade estabelece uma metodologia própria de trabalho.

Na visão da auditora C, essa carência concorre para dificultar a execução das tarefas, uma vez que exige maior *expertise* dos profissionais na busca de formas mais dinâmicas e diversificadas de operacionalizar as ações, em consonância às diretrizes emanadas do Órgão Central. O auditor I, por sua vez, questiona a existência dessa lacuna, já que todo o trabalho realizado é “em vista de uma legislação padronizada” e sugere uma metodologia única de trabalho aplicável a todas as Audin das IFES subordinadas ao MEC, o que, segundo o profissional, facilitaria o trabalho e otimizaria o tempo a ele despendido.

No mesmo sentido, o entrevistado L discorre sobre os benefícios da uniformização do trabalho, de modo que os auditores pudessem ter a oportunidade de trabalhar em conjunto, realizar um trabalho consolidado para o MEC, dispondo, para isso, de um sistema informatizado padrão, que permitisse auxiliar na elaboração de programas de auditoria, de papéis de trabalho, de relatórios, no direcionamento dos trabalhos, no acompanhamento do Plano de Providências Permanente das universidades referente às recomendações emitidas pela CGU; enfim, caminhar na mesma direção, ao invés de seguir caminhos distintos para realizar o mesmo tipo de trabalho. Afinal, conforme afirma o auditor, “as especificações das universidades são as mesmas [...] os lamentos são os mesmos”.

Então assim, são coisas simples de resolver, se tivesse uma unificação padrão de sistema, procedimentos, de acompanhamento de plano de providência, elaboração de relatórios e direcionamentos de trabalho. Igual por exemplo, todo mundo trabalhando de bolsa, pegar pessoal, fundação, desenvolver procedimentos, até pra gente poder fazer um trabalho consolidado para o MEC. Algo assim, eu acho que iria ajudar muito. (AL)

Na perspectiva de Dejours (1994), as doenças podem acometer o indivíduo a partir das exigências impostas pelas organizações. Essas exigem que as suas

atividades sejam concretizadas e, a partir do momento que ofertam ao trabalhador condições suficientes para que o exercício do labor se reverta em êxito, é fator impulsionador de prazer e satisfação. Com efeito, quando isso não acontece, e a organização passa a requerer os resultados não alcançados pelo sujeito, pode se instaurar um processo de sofrimento e conseqüente adoecimento, comprometendo a saúde física e/ou mental do trabalhador.

Mendes (1999) apresenta a padronização das atividades como fator impulsionador ao sofrimento, uma vez que impede a manifestação da criatividade e ideias do trabalhador e mitiga o espaço para negociação entre indivíduo e organização. Entretanto, no caso desta pesquisa, a inexistência desse elemento no trabalho dos auditores contribui para o sofrimento desses sujeitos nas universidades. Essa constatação reforça Brant e Minayo-Gomes (2004), quando afirmam que o sofrimento não se manifesta de forma única para todos os trabalhadores, mesmo submetidos às mesmas condições ambientais adversas, sendo que algumas situações que fazem alguns indivíduos sofrerem no trabalho podem ser fontes de prazer para outros e vice-versa.

Ainda na dimensão da organização do trabalho, outro aspecto de desprazer refere-se à vinculação da Unidade de Auditoria Interna à universidade.

A partir da promulgação do Decreto nº. 3.591 de 06/09/2000, ficou estabelecido que as entidades da Administração Pública Federal indireta organizassem a respectiva Unidade de Auditoria Interna, com o suporte necessário de recursos humanos e materiais, com o objetivo de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle (BRASIL, 2000). Portanto, coube a cada universidade federal a criação da sua Unidade de Auditoria Interna com o respectivo provimento dos recursos humanos e materiais necessários à concretização dos trabalhos de auditoria nessas entidades.

Schmitz (2017) afirma que, sucintamente, independência é a capacidade que a entidade de auditoria tem de julgar e atuar com integridade e objetividade, permitindo a emissão de relatórios imparciais.

De acordo com o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, a independência e a

objetividade são pressupostos básicos fundamentais para o exercício da auditoria interna, tanto na condução dos trabalhos quanto na emissão de opinião pela unidade de controle. Para que a função de auditoria interna seja independente, deve possuir autonomia técnica, permitindo aos auditores internos governamentais cumprir as suas responsabilidades, livre de interferências na determinação no escopo do trabalho, na execução dos procedimentos, no julgamento profissional e na comunicação dos resultados (BRASIL, 2017).

Das declarações dos auditores B, D e G, notou-se que a vinculação existente entre a Unidade de Auditoria Interna à universidade, em alguns momentos, dificulta e limita o trabalho, além de comprometer a liberdade e a autonomia, ambas necessárias ao bom desempenho da função. Para esses servidores, se a Unidade de Auditoria Interna fosse um órgão externo à universidade, ligado diretamente ao MEC, por exemplo, ou à própria CGU, eles “teriam muito mais independência, muito mais autonomia e mais subsídios para realizar um bom trabalho”, conforme afirma o auditor G.

É a questão da vinculação ao órgão que é auditado. Acredito que uma vinculação talvez ao MEC ou a outros órgãos de controle, fosse mais produtiva [...] pois nós somos vinculados às universidades, que é o órgão que nós auditamos. Eu acho que essa vinculação de uma certa forma, nos limita. Acho que se formos vinculados, por exemplo, ao MEC e não à universidade, isso nos daria uma liberdade maior. (AD)

Eu acho que a auditoria interna poderia ser um órgão com mais independência porque se o gestor não gostar da auditoria e não quiser que ela faça o trabalho dela, ele tem todas as condições de atrapalhar [...] o gestor consegue negar capacitação e colocar na chefia alguém despreparado. Então eu acho que a auditoria interna poderia ser um órgão mais ligado ao MEC de repente, alguma coisa assim. (AB)

Da assertiva do auditor B, é possível perceber alguns aspectos negativos dessa vinculação direta, tais como a limitação intencional de recursos destinados à capacitação da equipe e à discricionariedade do dirigente máximo da entidade (reitor) na escolha do coordenador da Audin, o qual pode colocar à frente do setor uma pessoa inexperiente e despreparada, comprometendo, assim, o bom andamento das ações estabelecidas. Portanto, percebe-se que essa dependência figura como agente desmotivante e até preocupante para os auditores, afetando-os

sobremaneira no trabalho. Vale pontuar que eles valorizam a prestação de um serviço técnico eficiente, eficaz e de qualidade, que auxilie as instituições federais a atingir os seus objetivos, e tais limitações podem comprometer essa dinâmica.

As dificuldades advindas da descentralização da estrutura física do campus universitário também causam dissabor e descontentamento para alguns pesquisados. Essa vivência foi relatada por dois auditores, os quais desempenham as suas funções em *campi* com estrutura física descentralizada e por isso enfrentam maiores dificuldades em relação aos demais auditores que atuam no campus sede.

Um auditor e uma auditora vivenciam essas dificuldades extras: B e C. Eles se queixam da distância da chefia e do grupo de trabalho, dos problemas em relação à comunicação com a equipe e também de trabalharem sozinhos e, dessa forma, não conseguem atender às demandas de todos os setores, não tendo com quem partilhar o trabalho, criar um fluxo ou uma rotina de execução das tarefas, trocar ideias e discutir sobre as questões que vão surgindo no decorrer das ações implementadas. Além disso, há dificuldade em padronizar a forma de trabalho com os outros *campi* da universidade.

Para a auditora C, apesar de haver o contato diário com a chefia ou com os demais integrantes da equipe, seja por ligações telefônicas, e-mail ou por mensagens no aplicativo de *Whatsapp*, essa comunicação “sempre poderia ser melhor, mais ágil, a gente poderia ter mais diálogo”.

Conforme ressaltado por Dejours (1992, 1999), em certas condições, o resultado da relação do trabalhador com o labor pode desencadear vivências de sofrimento. Para ele, o sentido dos sofrimentos experimentados pelos trabalhadores é edificado no coletivo e compartilhado por meio de ações comunicativas. Dessa forma, a existência de um espaço propício à partilha dos sentimentos, das dificuldades, da troca de ideias e experiências, conduz a uma nova interpretação e um novo sentido para o trabalho, surtindo efeito positivo no processo das relações de cooperação, de ajuda mútua e de transição de conhecimentos. Consequentemente, esse cenário enseja sentimentos prazerosos ao profissional ao desenvolver as suas atividades laborativas.

Isto posto, é possível então inferir que, à medida que a distância advinda da descentralização da estrutura física do campus afasta essa dinâmica para esses dois auditores, há sofrimento e revés na vida laboral desses indivíduos.

Da análise das narrativas, além das questões supracitadas, foi descoberta outra adversidade que concerne à ausência de capacitação básica inicial para ingresso na carreira. Essa vivência foi especialmente manifestada pelos auditores D e G. Nesse aspecto, eles lastimam não lhes ter sido disponibilizada uma formação inicial básica para ingresso do cargo de auditor.

Em consonância com a Norma Brasileira de Contabilidade nº 100 do Conselho Federal de Contabilidade (2014), já mencionada nesse trabalho, o auditor deve pautar a sua atuação pela preservação do nível de competência técnica profissional através do domínio atualizado nas normas, técnicas, procedimentos, práticas e diretrizes inerentes à profissão e à organização. Muitos auditores adentram a profissão sem o preparo técnico adequado para cumprir satisfatoriamente as suas funções. Em vista disso, espera-se que a instituição disponibilize os meios e os recursos necessários à capacitação e ao preparo do novo profissional, de modo a dotá-lo dos conhecimentos necessários à realização de um trabalho eficiente e capaz de agregar valor e melhorar os processos organizacionais.

Os auditores lamentam não ter sido viabilizada uma formação básica assim que ingressaram na universidade, o que eles alegam ser extremamente necessária e oportuna, considerando a natureza do trabalho e o alto nível de conhecimento que a função requer. Por essa razão, eles relatam os muitos obstáculos enfrentados, principalmente no início da carreira, e como frequentemente tiveram que recorrer a opções alternativas que preenchessem essa lacuna, como a busca de capacitação por conta própria, a fim de executar o trabalho de forma mais adequada.

Uma coisa que eu senti falta quando eu iniciei na auditoria a onze anos atrás, foi de um curso de formação. Nesse sentido eu busquei por mim mesma. Acho que a capacitação [...] para quem está começando é essencial, um curso de formação que unificasse todos os entendimentos, todos os conhecimentos. (AD)

Formação, que a gente só teve agora. Depois de quase cinco anos na

instituição é o primeiro curso de formação, alguns auditores que já estão há oito anos na instituição é o primeiro curso de formação [...] eles passaram oito anos sem uma formação adequada [...] uma formação básica, entendeu? (AG)

O entrevistado G critica que somente após cinco anos de atuação como auditor é que lhe fora oportunizada uma formação técnica adequada. Ele expressa com veemência a realidade de alguns colegas mais antigos que somente após oito anos no cargo tiveram a possibilidade de participar de um curso de formação apropriado na área de auditoria.

Segundo Dejours (1992), o sofrimento humano nas organizações decorre das frustrações das expectativas dos indivíduos em relação ao trabalho, os quais adentram o contexto trabalhista em busca de satisfação pessoal e material, se deparando muitas vezes com infelicidade, insatisfação pessoal e profissional, impulsionados por uma organização do trabalho que desconsidera as necessidades do trabalhador e desapropria a sua subjetividade, fazendo dele uma vítima do seu próprio trabalho.

Quando ocuparam o cargo nas universidades, os pesquisados pressupunham a disponibilização imediata de uma formação adequada e específica da área de auditoria, indispensável ao bom desempenho da profissão. Todavia, eles manifestaram a decepção frente a uma realidade distinta, que por vezes cooperou para dificultar o trabalho, resultando em desapontamento, e, por conseguinte, no sofrimento desses auditores.

Foi possível ainda identificar outra fonte de desprazer no labor dos pesquisados, a qual se vincula à sua carga horária diária de trabalho. A percepção negativa acerca dessa vivência foi relatada por duas auditoras (C e F):

Eu acho que talvez poderia ser revista a carga horária, porque eu acho que em menos tempo eu conseguiria desempenhar o que eu desempenho hoje. (AC)

Às vezes eu acho que a nossa carga horária ela é excessiva desnecessariamente, porque como nosso trabalho é muito técnico e muito intelectual a gente não consegue desenvolver o trabalho por oito horas seguidas. [...] no meu ponto de vista eu trabalho por um período e chega um momento que não produzo mais, então eu paro dou uma respirada e às vezes eu demoro um pouco para voltar. Então, eu sinto que se a gente

tivesse uma carga horária menor talvez o trabalho seria mais bem desenvolvido. Eu acho que o trabalho intelectual por 8 horas é algo que não é possível, a gente não consegue. (AF)

As profissionais C e F julgam a carga horária extensiva para um trabalho tipicamente intelectual, metodologicamente estruturado, baseado em normas e padrões técnicos e profissionais, suficientemente evidenciado e que exige um esforço mental significativo em vista do volume de leitura ao qual se submetem e as análises circunstanciadas que realizam. Elas acreditam que uma carga horária reduzida seria mais vantajosa, pois propiciaria uma melhor execução do trabalho, incorrendo na otimização da produtividade.

A assimilação negativa das auditoras acerca da carga horária de trabalho remete aos apontamentos de Dejours (1994) e Pitta (1994), os quais correlacionam o sofrimento psíquico a elementos diversos, entre estes: sobrecarga mental oriunda de jornadas prolongadas de trabalho, ritmos acelerados de produção, inexistência de pausas para descanso ao longo da jornada, que alienam o profissional e desfiguram o trabalho por ele realizado.

Ressalta-se que outras situações pontuais específicas da profissão no âmbito universitário determinam sentimentos de contrariedade, aborrecimento, insatisfação e desmotivação para alguns auditores. São elas: a não institucionalização da cultura de fiscalização nas universidades (Auditor A), a indefinição da atuação/papel da auditoria no âmbito universitário (Auditor F), a discricionariedade da alta gestão universitária na escolha do coordenador da auditoria interna (Auditor I) e as demandas para atuação em atos de gestão (Auditor J).

O auditor A narra as dificuldades vivenciadas no trabalho oriundas da não institucionalização da cultura de fiscalização na universidade, principalmente no início da carreira, pois sendo o fundador da Unidade de Auditoria Interna enfrentou resistência na aceitação do seu trabalho, em função da predominância de uma cultura organizacional marcada pela ausência de avaliação/fiscalização dos atos e fatos da gestão.

A auditora F se aborrece diante da percepção imprecisa em relação à sua atuação no contexto universitário. Para ela, o trabalho desenvolvido pelos auditores

nas IFES se equipara ao dos auditores do Órgão Central (CGU), entretanto, em condições materiais e estruturais bem mais limitadas. De acordo com a análise dos depoimentos, os auditores entendem que em alguns manuais emanados desse órgão supervisor encontram-se lacunas em relação ao posicionamento das Audins das IFES vinculadas ao MEC, permitindo inferir que ora essas unidades se posicionam dentro do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, ora fora desse sistema, como órgãos auxiliares e, portanto, ligados tecnicamente à CGU e às IFES na forma de vínculo. Todas essas imprecisões repercutem negativamente na vida laboral da auditora F como se depreende da sua declaração:

A gente fica meio sem saber onde a gente está, se a gente é da instituição, se a gente é da CGU. Falta definir direito mesmo qual que é nosso papel dentro da instituição [...]. Acho que fica um pouco obscuro a nossa atuação. (AF)

O auditor I, por sua vez, expressa a insatisfação em vista da discricionariedade da alta gestão universitária na escolha do coordenador da Unidade de Auditoria Interna.

A Portaria CGU nº. 2. 737, de 20 de dezembro de 2017, estabelece em seu artigo segundo que o dirigente máximo ou responsável pela entidade deve submeter a indicação do titular da Unidade de Auditoria Interna à aprovação do conselho de administração ou ao órgão equivalente, e, logo após, à aprovação da CGU. Para o entrevistado I, essa discricionariedade do reitor na escolha do coordenador da Audin, por vezes permeado de viés político, é desmotivante, pois mitiga a independência do trabalho e fragiliza a atuação da equipe. Dessa forma, em sua concepção “os auditores é que deveriam escolher as suas chefias e decidir quando que eles ficam, até quando eles ficam e quando eles saem”.

Um outro ponto seria a questão dos cargos de chefia da auditoria, eles são de livre nomeação e exoneração do dirigente máximo que pode fazer a indicação, então [...] o reitor pode chegar amanhã pra mim e falar: “eu não quero você mais na chefia da auditoria”. Então, a gente não tem uma independência nesse sentido [...] então, nós mesmos, auditores, deveríamos escolher as nossas chefias. (AI)

Por fim, o auditor J expõe a indisposição diante das constantes demandas

para atuação em atos próprios da gestão universitária.

O § 2º do Art. 2º da Instrução Normativa CGU nº. 24/2015 institui que não devem constar no PAINT (Plano Anual de Auditoria Interna) atribuições que caracterizem atos típicos da gestão. No mesmo sentido, o TCU já se manifestou em diversos acórdãos (ex.: 3.382/2013, 3.455/2014, 3.454/2014, 3.548/2014, todos do Plenário) sobre a necessidade de delimitação da atuação dos trabalhos da auditoria interna, evitando o desempenho de tarefas da gestão administrativa próprias dos gestores, uma vez que isso fere o princípio da segregação de função; prejudica a independência, a isenção e a imparcialidade do trabalho; propicia o desvio de função; e gera conflitos com a atividade típica da auditoria interna.

Do relato do auditor J, concluiu-se que ele é frequentemente requerido para participar de atividades específicas da gestão universitária e isso é motivo de aborrecimento para o profissional; ele procura elucidar a necessidade de se abster dessas tarefas, a fim de manter a sua imparcialidade e evitar eventuais conflitos futuros de atribuições. Todavia, as demandas são constantes e com elas o descontentamento do auditor:

É a tendência da administração de querer que a auditoria participe de atos de gestão, e isso é o que me aborrece, porque a gente sempre mostra que não, mais sempre tem esse pedido. (AJ)

Os modelos de organização do trabalho autorizam os indivíduos a lidarem com situações variadas e por vezes complexas. Nessa conjuntura, muitos elementos contribuem ou dificultam a execução das tarefas, figurando como indutor de prazer ou de sofrimento para os trabalhadores. Uma parte das queixas relatadas neste estudo refere-se às características da própria função de auditoria; outras correspondem ao modelo de organização do trabalho adotado nas universidades públicas federais. Elas compõem um conjunto de especificidades que revestem o trabalho dos auditores de adversidades que impactam *Lato sensu* a vida desses trabalhadores, conforme análise dos depoimentos apresentada.

5.2.2 Condições de Trabalho

No que concerne à dimensão das condições de trabalho no ambiente universitário, as situações desfavoráveis que provocam sofrimento para os auditores advêm da insatisfação em relação à remuneração, às dificuldades estruturais na entidade, à impossibilidade de ascensão profissional, à indefinição do local permanente do setor e à infraestrutura viária da cidade que sedia a universidade.

O desagrado em relação ao salário foi o que mais se destacou, sendo manifesto por dez entrevistados (A, B, D, F, G, H, I, J, K, L). Abaixo seguem as falas mais marcantes que denotam essa vivência:

Nós auditores desempenhamos funções muito próximas daquilo que os auditores da CGU do TCU desempenham, e com equipes menores com limitações maiores para trabalhar e tem uma remuneração muito baixa comparada às carreiras do Estado. Então entendo que a gente deveria ter uma remuneração maior. (AB)

De jeito nenhum! [...] a remuneração financeira além de ser uma motivação prioritária, ela é fundamental. Prioritária número um eu diria até, entendeu? [...] é um serviço de altíssima complexidade, então a remuneração em relação aos demais técnicos é injusta, é injusta [...], a remuneração é totalmente inadequada. (AG)

Essa questão da remuneração acho que deixa a gente muito chateada quando a gente começa a comparar com outras instâncias que às vezes tem o mesmo nível de competência técnica, que se qualifica tanto como a gente, que faz basicamente o mesmo tipo de serviço, que ganha o dobro. (AH)

É muito desvalorizado, você pode colocar na sua pesquisa que eu penso que é desvalorizado porque em relação a uma média que fiz nacional, em vários âmbitos das esferas, que o nosso salário é o quarto, é quatro vezes menor do que o menor salário da média. (AI)

Das alegações do segundo entrevistado (B), depreende-se a insatisfação em face dessa realidade, principalmente quando o auditor confronta a sua remuneração e as condições de trabalho na universidade à dos auditores das carreiras de Estado (TCU, CGU), cujas funções desempenhadas se assemelham à dos auditores das IFES vinculadas ao MEC, entretanto, com planos de carreira mais atrativos e em condições materiais e estruturais mais favoráveis.

Ao ser questionado, se entende o salário como justo ao trabalho que realiza; o auditor G foi categórico na negativa, julgando a remuneração financeira como fator

primordial para a motivação no trabalho. Ademais, ele discorre sobre a complexidade e a responsabilidade do seu trabalho em comparação ao trabalho dos demais técnico-administrativos de nível superior na universidade, que percebem o mesmo vencimento (pois se enquadram no mesmo plano de carreira - PCCTAE), mas que, segundo o entrevistado, não possuem o mesmo nível de responsabilidade que os auditores.

A retribuição financeira também é motivo de dissabor para a auditora H, que, assim como o auditor G, expressa a sua frustração diante do contraste salarial da sua carreira em relação a outras, cujos profissionais são igualmente competentes e capacitados e executam trabalhos análogos, sendo mis bem retribuídos financeiramente.

O entrevistado I revela com pesar a desvalorização salarial do cargo de auditor das IFES vinculadas ao MEC, com base em uma pesquisa de mercado por ele realizada. Tal consulta, que envolveu médias remuneratórias de auditores de órgãos municipais, estaduais e federais, permitiu constatar a defasagem do seu salário, expressa nas palavras do auditor: “a gente ganha quatro vezes a menos do que o menor salário que eu encontrei de auditor”.

O sofrimento se manifesta na insatisfação com a defasagem dos salários, desvelado em sentimento de injustiça, e provoca a indignação e o descontentamento dos auditores em vista do recebimento de uma remuneração aquém da complexidade e da responsabilidade que a profissão demanda. Essa relação entre injustiça e sofrimento, conforme assegura Dejours (1992, 1999 e 2004) e Mendonça e Macedo (2004), influencia diretamente na saúde dos trabalhadores e pode comprometer o seu bem-estar e a sua qualidade de vida no ambiente de trabalho e, como resultado, acometê-los de disfunções que ameaçam o desenvolvimento satisfatório das atividades.

Os relatos inerentes a esta vivência também vão ao encontro dos estudos de Dejours (1992, 1994), quando o sofrimento no trabalho é relacionado aos baixos salários percebidos pelos indivíduos. Além disso, o autor concatena a gênese do sofrimento à falta de autonomia do indivíduo sobre o trabalho, para alterá-lo em algo que lhe agrade e o favoreça financeiramente, uma vez que essa transformação é

capaz de suplementar as suas aspirações psicológicas e materiais.

Nesse contexto, quanto mais rígida for a organização do trabalho, mais fragmentado é o trabalho e menor é o seu conteúdo significativo. Por conseguinte, menores são as possibilidades de mudá-lo e mais acentuado se torna o sofrimento (DEJOURS, 1992).

No caso dessa pesquisa, os auditores estão enquadrados em um plano de carreira (PCCTAE), que desconsidera as especificidades de cada profissão e padroniza os vencimentos de todos os técnico-administrativos de nível superior na universidade, a despeito da função ocupada e do nível de complexidade do trabalho realizado.

Tal vivência desfavorável também remete aos apontamentos de Lourenço, Ferreira e Brito (2013), quando eles, ao analisarem o trabalho pela ótica negativa, o interligam a situações diversas, entre elas as condições de trabalho fragilizadas e os salários diminuídos, que geram sofrimento e propiciam insatisfação, desmotivação e tristeza para os trabalhadores.

Ainda no enfoque das condições do trabalho no âmbito organizacional universitário, outras situações negativas foram encontradas, as quais retratam as dificuldades estruturais que permeiam essa conjuntura. Nessa seara, foram identificadas restrições diversas, como a limitação orçamentária, que verte-se em fragilidades como a falta de pessoal nas Unidades de Auditoria Interna, que sobrecarrega os auditores e restringe a amplitude das ações de auditoria; o uso de *hardwares* obsoletos e *softwares* desatualizados, que impossibilita a realização de um trabalho tempestivo, de maior qualidade e mais aprimorado; a ausência de recursos para a capacitação da equipe, que impede a preparação técnica necessária ao bom desempenho da função na universidade; a limitação das ferramentas de trabalho configurada na ausência de sistemas informatizados padronizados, eficientes e interligados com outros órgãos da Administração Pública Federal (CGU, TCU e Receita Federal do Brasil, por exemplo), que facilitaria, aperfeiçoaria e qualificaria o trabalho, como asseguram os auditores.

Foi possível detectar os problemas que caracterizam essa vivência no discurso de oito auditores: A, B, D, E, G, H, I, L, os quais, desmotivados, narram as

dificuldades enfrentadas no cotidiano de trabalho.

Pode ser que a maior dificuldade que nós temos [...] é a pouca quantidade de pessoas para trabalhar nos setores. (AA)

A primeira é essa coisa de pessoal, [...] essas questões de ter demandas antigas de pessoal que não foram pra frente. (AB)

Acho que a gente precisa de ferramentas mais adequadas, padronizadas [...] sistemas, por exemplo, recursos para cruzamento de dados, que nós não temos, o que dificulta o nosso trabalho. (AD)

Hoje pra mim a maior dificuldade é a questão orçamentaria da universidade né. É a questão orçamentaria, principalmente equipamentos de informática, sistemas, está tudo muito antiquado. (AE)

Outro ponto de desprazer: máquina, computador, é uma luta! São computadores reaproveitados [...] softwares desatualizados [...] não existe internamente um sistema oficial de auditoria. (AG)

Eu acho que hoje em dia o mais difícil [...] é capacitação, você ter recursos para capacitar equipe para mandar para curso fora (AH)

É a falta de recursos humanos e materiais no desenvolvimento dos trabalhos. (AI)

Questão de recursos financeiros também, às vezes a gente está aqui brigando querendo computador, melhorar o nosso espaço físico aqui que não está bom, brigando aqui na universidade. (AL)

Segundo Pessoa (2000), nos últimos tempos, as universidades federais no Brasil têm passado por crises em decorrência de fatores diversos, entre eles a escassez de verbas oriundas do Governo Federal. Dos relatos acima, percebe-se que esse fator repercute diretamente no trabalho dos auditores e impacta sobremaneira os serviços prestados nas entidades mineiras.

Os auditores A, B e I mencionam a problemática da falta de pessoal nas Unidades de Auditoria Interna em suas universidades e, oportunamente, o segundo entrevistado (B) esclarece sobre a existência de demandas antigas por mais auditores na entidade, a fim de fortalecer a equipe e assegurar a extensão das ações de auditoria. O auditor I ressalta a importância de compor a equipe com profissionais técnicos com formação específica como engenheiros e analistas de

tecnologia da informação, objetivando auxiliar nas auditorias realizadas nessas áreas.

A carência de pessoal nas Unidades de Auditoria Interna citada pelos pesquisados reforça as constatações de Pinheiro e Cunha (2003), Santos *et al.* (2017) e Schmitz (2017), quando os seus estudos revelam a existência de um quadro de mão de obra nessas unidades aquém da demanda de serviços existentes nas IFES brasileiras, que limita a amplitude das ações e sobrecarrega os auditores, em vista das crescentes demandas da atuação desse órgão de controle.

Os auditores D, E, G, e L direcionam para o impasse da limitação das ferramentas de trabalho e destacam o uso de *hardwares* obsoletos, *softwares* desatualizados, ausência de um sistema oficial de auditoria conectado a sistemas oficiais de outros órgãos da administração pública e também a questão do espaço físico do setor, que muitas vezes é inapropriado ou improvisado, não propiciando a acomodação confortável da equipe.

Alguns obstáculos decorrentes da fragilidade das ferramentas de trabalho identificadas nos depoimentos dos auditores remetem aos apontamentos de Attie (2011), quando o autor ressalta os atuais desafios enfrentados pelas Unidades de Auditoria Interna em face das rápidas e intensas mudanças naturais das organizações e a necessidade de acompanhar essa evolução, bem como o desenvolvimento das tecnologias, a fim de conseguir atender tempestivamente as necessidades institucionais. Assim, pode-se afirmar que a limitação das ferramentas de trabalho dos auditores nas universidades se configura como elemento impedor desse processo.

De modo igual, essa vivência também corrobora Schmitz (2017), já que um dos desafios gerenciais das Unidades de Auditoria Interna das IFES brasileiras apresentado por ele refere-se exatamente à ausência de sistemas informatizados nessas instituições, capazes de auxiliar os auditores a concretizarem eficientemente os serviços, adicionando valor e melhorando as operações da entidade, além de assisti-la no cumprimento de seus objetivos.

Os entrevistados H e L discorrem sobre o revés que permeia a capacitação dos integrantes do setor de auditoria e como a restrição orçamentária impede e

fragiliza esse processo, uma vez que inviabiliza a participação de um número maior de auditores nos treinamentos, em especial no FONAITec, evento de capacitação técnica dos integrantes das auditorias internas do Ministério da Educação, que acontece duas vezes ao ano, uma no primeiro e outra no segundo semestre.

As adversidades narradas pelos pesquisados entorno do processo de capacitação continuada se harmonizam com as assertivas de Pinheiro e Cunha (2003), quando declaram que os auditores, que carecem de estar sempre atualizados e preparados tecnicamente para desempenhar de forma competente a sua função, não dispõem do necessário apoio institucional nesse processo, o que prejudica a atuação plena e eficaz desses profissionais na instituição. No mesmo sentido, Schmitz (2017) reconhece que essa situação antagônica desponta como uma dificuldade enfrentada pelas Unidades de Auditoria Interna das Instituições Federais de Ensino Superior para o cumprimento de sua missão institucional.

A precarização das condições de trabalho configurada nas vivências acima descritas resulta em um quadro desfavorável, tanto para a eficiência do trabalho nas universidades, quanto para a própria saúde dos auditores. As declarações demonstram a situação fragilizada do trabalho auditorial em algumas entidades federais e esses fatores aumentam os constrangimentos na tarefa, o que, por conseguinte, exige um maior esforço dos auditores para realizá-la. Essa conjuntura organizacional, segundo Ferreira e Mendes (2003), amadurece o sofrimento, originário de sentimento de frustração, desmotivação e desapontamento perante uma estrutura organizacional que, ao se apresentar negativa, impõe ao trabalhador um estado de mal-estar.

A impossibilidade de ascensão profissional foi outra vivência negativa verificada no discurso do auditor E, que reforça as alegações de Mendes (1999, 2004), as quais concatenam as experiências de sofrimento no ambiente laboral ao descrédito/desesperança acerca do crescimento profissional. Esse fator mitiga o encorajamento do sujeito em relação ao seu trabalho e aciona transtornos mentais e psicossomáticos, dada a impossibilidade de negociação entre o indivíduo e a organização.

Além disso, a incerteza do local definitivo do setor de auditoria (local

improvisado, mudança frequente de sala) e a infraestrutura viária da cidade que sedia a universidade (trânsito intenso, muito congestionamento nos horários de “pico”) foram experiências mencionadas pelo auditor G, que comumente lhe causam transtornos e dissabores. Todas essas questões, segundo Mendes (2004), fazem com que o sofrimento comece a refletir no trabalho, fomentando desgaste, cansaço e, simultaneamente, insatisfação com a organização.

5.2.3 Relações Socioprofissionais

Na seara das relações socioprofissionais sobressaíram situações adversas decorrentes da(o): ausência de apoio, valorização e reconhecimento do trabalho; estigma do trabalho do auditor; descumprimento e/ou cumprimento incompleto das recomendações emitidas; impasses e conflitos entre a equipe; *status* do cargo; ausência de maior integração das auditorias das IFES vinculadas ao MEC; não envolvimento das Unidades de Auditoria Interna na elaboração dos atos normativos expedidos pelo Órgão Central; e falta de apoio/orientação do MEC no processo de integração das Unidades de Auditoria Interna, bem como no tocante à operacionalização das orientações do Órgão Central.

Foi marcante em algumas verbalizações (auditores A, B, E, F, G, H, J, k, L) o desagrado em vista da percepção da falta de valorização, apoio e reconhecimento do trabalho pelo governo, pela sociedade, em alguns casos pela gestão universitária e pelo próprio Órgão Central de Controle (CGU).

Com relação a uma questão de valorização, aí eu sinto que fica aquém do que realmente poderia ser. (AJ)

Acho que tem a questão da valorização [...], não adianta só você dar tapinha nas costas, “seu trabalho é bom”, “seu trabalho é bonito”, “faz um trabalho importante”. (AL)

O auditor L versa sobre a importância de o trabalho ser valorizado e retribuído financeiramente de forma justa. Ele comenta sobre os resultados de algumas pesquisas que evidenciam a evasão de servidores técnico-administrativos de nível superior das universidades federais para outros órgãos da iniciativa pública e privada

em busca de melhores condições de trabalho e maior reconhecimento do serviço prestado.

Os profissionais A, F e G expressam a frustração perante a assimilação da desvalorização do labor por parte do governo e da sociedade, como comprovam as falas abaixo:

A gente exerce um trabalho tão importante, tão sério que exige tanta responsabilidade e pelo governo a gente acaba não sendo reconhecido. O nosso trabalho não é reconhecido e nem valorizado. (AA)

E também uma visão do governo né e da sociedade também da importância do nosso trabalho. Eu acho que ainda não olharam para os auditores como deve ser olhado [...] não olham muito bem o nosso trabalho. (AF)

Isso eu já falei mais é bom reforçar, a carreira de auditor do Ministério da Educação [...] tem que ser cada vez mais valorizada sinto que isso está longe de acontecer. (AG)

Ao tratar do descrédito governamental do trabalho de auditoria nas universidades, o pesquisado G menciona o pacote de redução de gastos do Governo Federal, que inclui a extinção de diversos cargos efetivos vagos ou que vierem a vagar no âmbito da Administração Pública Federal, alcançando, inclusive, alguns cargos da carreira TAE. Tal medida, materializada recentemente pelo Decreto nº. 9.262, de 09 de janeiro de 2018, faz o entrevistado G concluir que esse cenário “parece um indicativo muito claro que eles não pretendem investir muito mais”.

O não ser reconhecido/valorizado pelo trabalho realizado é visto como incompreensão pelo que os auditores fazem, causando-lhes sofrimento. Os discursos dos profissionais E e H ilustram tal situação, os quais expressam a frustração em face da desvalorização e não reconhecimento do trabalho por parte da alta gestão universitária e da CGU:

Precisava ter mais favorecimento por parte da gestão toda né, da reitoria. Tem que valorizar mais a auditoria. (AE)

Eu sinto falta é de um maior reconhecimento da atividade da gente, [...] a gente não vê muito feedback dos gestores, entendeu? [...] A gente ainda tem que lutar muito para obter mais reconhecimento, principalmente junto aos órgãos que normatizam a nossa atividade. (AH)

Jayet (1994), Mendes (1999) e Ferreira e Mendes (2003) compartilham essa vivência ao associarem a falta de reconhecimento/valorização do mérito pessoal como indicador de sofrimento no trabalho. Por outro lado, Dejours (2004) assegura que a dinâmica do reconhecimento permite a conversão do sofrimento no trabalho em prazer e realização, de sorte que a sua ausência favorece o padecimento, podendo levar os indivíduos a manifestações psicopatológicas.

Além disso, o reconhecimento no tocante àquilo que se realiza é vital para a motivação do trabalhador, pois enquanto o trabalhador é valorizado, ele é habilitado a responder com iniciativa e criatividade; todavia, se não acontece esse estímulo, emergem condições para o profissional responder com desprezo e indiferença pelo que executa e não contemple qualquer sentido na sua tarefa (DEJOURS, 2004).

Nessa conjuntura, na busca de melhor desempenhar o seu papel e cumprir as suas responsabilidades, o profissional se engaja na dispensa de toda a sua energia e investimento pessoal; mas, quando não há o reconhecimento e a valorização desse esforço pelos pares e pela hierarquia, essa carência se apresenta como indutora de sofrimento (OLIVEIRA, 2003).

O estigma do trabalho auditorial é também motivo de dissabores para cinco entrevistados (A, C, D, F e L) nas universidades. Essa vivência se traduz na visão equivocada que muitas pessoas na entidade apresentam em relação à função de auditoria, como uma atividade com caráter policialesco, meramente fiscalizatório, punitivo, dificultador e oponente da gestão, o que causa mal-estar e apreensão entre os pesquisados, conforme demonstrado a seguir:

Eu acho que também tem a dificuldade do grupo, que às vezes a gente é visto mais como alguém que quer dificultar do que alguém que quer ajudar. (AC)

Eu vejo que o cargo causa um certo medo nos demais servidores. As pessoas, os demais servidores, têm a ideia de que o auditor ele está de um outro lado de controle ali, com caráter punitivo. (AD)

Os setores, os gestores, às vezes têm uma visão errada da auditoria e nos vê como um órgão de punição, fiscalizatório. Quando eles passam nos enxergar de outra maneira, como parceiros, quando aceitam trabalhar junto com a gente, isso nos deixa feliz. Isso me deixa feliz. (AF)

Como é podido observar, muitos agentes possuem medo e resistência ante o trabalho realizado pelos auditores e não visualizam a auditoria interna como um instrumento estratégico, gerador de informações, capaz de adicionar valor, melhorar as operações da entidade e auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos.

Esses resultados condizem com as constatações de Alves e Reis (2002), Bergue (2011) citado por Schmitz (2017) e Braga e Affonso (2018), visto que eles identificam essa percepção equivocada da função de auditoria no setor governamental e apontam-na como uma dificuldade e um desafio enfrentado pelos profissionais da área, o que impacta a sua atuação nas instituições federais e ecoa no trabalho realizado.

Além disso, esse achado se coaduna às descobertas de Dias (2013), a qual revela que, diante da incompreensão da relevância do papel colaborativo e agregador de valor à gestão do auditor interno, o relacionamento será de hostilidade em relação a esse profissional, haja vista a rotulação de uma imagem pejorativa de fiscalização e de penalidade à atividade por ele desenvolvida.

Outra situação paradoxal levantada pelos auditores refere-se ao não cumprimento e/ou cumprimento incompleto das recomendações emitidas. Essa vivência, manifestada pelos sujeitos B, C, D, F e L, é caracterizada pela falta de seriedade com o trabalho realizado, incompreensão das orientações expedidas, imposição de dificuldades na consolidação dessas orientações e demora na prestação de informações e/ou documentos por parte das unidades auditadas. As falas que seguem comprovam esse achado:

Tem situações que elas são mais penosas, talvez a gente já passou por elas, já teve um resultado delas, passa de novo e os agentes envolvidos tornam executá-las de maneira errada, e aí quando eu vejo isso, que isso já foi exaustivamente pedido, exaustivamente estudado e chegou num consenso que não é daquela forma e aquilo chega de novo errado, ah isso me esgota, eu penso que estou ali, que o que eu falo, o que eu trabalho, o que eu registro está sendo pra nada! (AC)

A gente desenvolve um trabalho, a gente estuda muito, faz análises profundas, faz relatórios extensos, desenvolve todo um trabalho muito bem feito naquela área, naquele setor e a gente vê muitas das vezes o nosso trabalho ser desprezado, não é levado a sério, não é aplicado pelos

gestores, pela alta administração. Ai a gente se pergunta por que, o que é que eu estou fazendo aqui? (AF)

A auditora C expõe o esgotamento e a frustração quando os agentes das unidades auditadas, insistentemente, incidem nas mesmas falhas e impropriedades, não obstante, manifestação contrária da unidade de controle. A auditora F ressalta a qualidade do seu trabalho e questiona a utilidade deste, em vista do desdém da alta gestão universitária em relação às orientações repassadas pela unidade de controle.

O desprezo dos auditados pelas recomendações emanadas pela auditoria interna conduz à degradação da autoimagem e ao surgimento de um discurso desvalorizador. Nesse contexto, o sofrimento vivenciado provém do não reconhecimento da importância do trabalho nas instituições e da “impossibilidade de contribuir para melhorar os procedimentos e resolver os problemas com a solução que a auditoria ajudou a construir”, conforme ressalta o auditor L.

Na dimensão das relações socioprofissionais, foram ainda evidenciados elementos negativos relacionados a impasses e conflitos entre a equipe, caracterizados pela divergência de opiniões entre os integrantes do grupo e o relacionamento interpessoal conflituoso entre alguns pares:

É, divergência de opiniões [...] daí eu percebo que alguns colegas, eles levantam questões, algumas objeções em relação a determinados produtos que eu faço no sentido de criar problema, não de resolver ou debater uma questão [...] só no sentido de falar “eu não gostei”, “eu não concordo”, então isso não acrescenta em nada, entendeu?”. (AI)

Os auditores C, G e I narram situações contrastantes envolvendo agentes do setor de auditoria e outros servidores das unidades auditadas. No discurso do auditor I, é possível perceber o desagrado em relação ao contraste de ideias com alguns integrantes da Audin. A auditora C exterioriza a ansiedade diante da falta de consenso em alguns assuntos inerentes ao trabalho e o auditor G é taxativo em qualificar como negativo o relacionamento interpessoal entre os integrantes da unidade, em função da diversidade de formações, de opiniões, de cultura, de pensamentos e de personalidades. Para ele, essa multiplicidade concorre para

dificultar a relação com os pares, consolidando um ambiente de mal-estar e hostilidade.

Essa vivência vai de encontro aos apontamentos de Dejours (1999, 2012b), uma vez que o autor relaciona as experiências prazerosas no trabalho a um relacionamento interpessoal harmônico, embasado na cooperação mútua, no diálogo e no companheirismo, ao passo que a inexistência dessa dinâmica inviabiliza o confronto conjunto das dificuldades vivenciadas no cotidiano laboral e impede os trabalhadores de, estrategicamente, buscarem o apoio uns dos outros, a fim de enfrentar o sofrimento patogênico que os afligem no trabalho.

Além das intempéries supra, o *status* do cargo comumente é motivo de desprazer para dois pesquisados: A e B. Nesse aspecto, as queixas recaem sobre a limitação dos laços de amizade, em decorrência das especificidades do trabalho auditorial; o ressentimento de alguns servidores por causa do atendimento da maioria das reivindicações da Audin; e as demandas para atuação em funções típicas da Procuradoria Geral Federal⁶. As declarações a seguir certificam esse achado:

Eu tenho poucos colegas [...] e eu acho que devido ao fato de você ser auditor, por você está fiscalizando, por você está exigindo, por você está cobrando dos outros. (AA)

Eu vejo que a auditoria interna [...] é vista com um certo *status* pela pessoa. Isso é bom para um lado e ruim para outro, facilita o nosso contato com o gestor, as nossas demandas são bem aceitas [...] mas por outro lado isso gera um certo ciúmes dos outros colegas e isso muda um pouco a convivência. (AB)

O entrevistado A deduz que as peculiaridades da função por ele exercida restringe o relacionamento com outros servidores na universidade e com base em seu depoimento é possível inferir que isso entristece o auditor. Por sua vez, o

⁶ A Procuradoria Geral Federal, criada pela Lei nº. 10.480, de 02 de julho de 2002, é um órgão consultivo e de assessoramento à gestão universitária, com autonomia administrativa e financeira, vinculado à Advocacia Geral da União – AGU, à qual compete a representação judicial e extrajudicial das autarquias e fundações públicas federais, bem como o seu assessoramento jurídico, apurando e inscrevendo os seus créditos em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial (BRASIL, 2002, Art. 9-10).

pesquisado B expõe os aspectos positivos e negativos do *status* que o cargo apresenta, sendo favorável, enquanto estreita o relacionamento com os gestores e facilita o acolhimento das demandas da unidade de controle como, por exemplo, capacitações, diárias, etc. Contudo, em outro extremo, fomenta um clima de hostilidade e mal-estar, causado pelo ciúmes de alguns agentes na instituição, os quais não têm as suas demandas tão bem aceitas como as da auditoria interna.

No que concerne ao segundo impasse levantado pelo auditor B, impende destacar a definição de auditoria interna governamental contida na Instrução Normativa SFC/CGU nº. 03, de 2017, que é uma atividade independente e objetiva de avaliação e consultoria, desenhada para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Deve-se buscar auxiliar as organizações públicas a realizarem os seus objetivos, a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada, para avaliar e aprimorar a eficácia do processo de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos (BRASIL, 2017).

Para o auditor B, “existe um limiar muito tênue” entre a atividade do Procurador Federal e a do Auditor Interno nas universidades. Da análise de seu discurso, percebeu-se a inquietude desse trabalhador devido ao não discernimento dos agentes no que concerne à atuação desses dois profissionais, o que, conseqüentemente, resulta em constantes solicitações para o exercício de funções próprias da Procuradoria Geral Federal. Essa situação aflige o auditor ao passo que desfigura o seu efetivo papel na entidade e, em tese, incorre em desvio de função.

Também se apurou como causa de sofrimento no trabalho dos auditores algumas circunstâncias paradoxais, exclusivas da profissão no contexto universitário. São elas: a ausência de maior integração das Unidades de Auditoria Interna; o não envolvimento das Unidades de Auditoria Interna na elaboração dos atos normativos expedidos pelo Órgão Central; e a ausência de apoio/orientação do MEC no processo de integração dessas unidades, bem como no tocante à operacionalização dos normativos emanados da CGU.

Relativamente à primeira questão, foram destacados a importância e os benefícios de se estabelecer e manter uma integração mais abrangente e efetiva das Unidades de Auditoria Interna das IFES vinculadas ao MEC. Nessa vertente,

conforme os auditores I e L, os benefícios decorreriam da troca de experiências, do enfrentamento conjunto e ordenado dos problemas rotineiramente vivenciados, da criação simultânea de metodologias de trabalho, da ajuda mútua entre os auditores, dentre outras prerrogativas capazes de racionalizar as atividades de controle nas instituições federais e facilitar o trabalho. Alguns relatos legitimam essa descoberta:

Existe uma falta de integração com outras auditorias internas [...] por exemplo, eu elaboro uma matriz de planejamento de obras e [...] vocês elaboram também uma planilha de avaliação de obras, então, ao passo que a gente poderia fazer uma só, se estivesse integrado e não teria essa questão de retrabalho. (AI)

Às vezes a gente está aqui batendo cabeça e o outro longe tem a solução, mas eu acho que tinha que estar mais agrupado, não só através do FONAI e da UNAMEC, isso é uma coisa que eu acho que tem que ser uma iniciativa dos próprios auditores (AL)

O auditor L menciona os órgãos representativos da classe profissional como a Associação de Integrantes das Auditorias Internas do MEC - FONAI-MEC e a UNAMEC – União Nacional dos Auditores do Ministério da Educação. Para ele, essas associações auxiliam na aproximação do grupo; contudo, é preciso haver uma mobilização mais ativa dos próprios auditores no sentido de reforçar essa união e propiciar uma integração mais extensiva em proveito da própria categoria.

O não envolvimento dos auditores na elaboração das diretrizes que normatizam a sua atuação também figura como propulsor de aborrecimento, mais precisamente para a auditora H. Ela questiona essa omissão do Órgão Central (CGU), já que as decisões repercutem diretamente no trabalho dos auditores nas universidades. A entrevistada manifesta a frustração de não ser oportunizado aos auditores expor as dificuldades na operacionalização desses normativos, considerando as limitações, os desafios e as peculiaridades do contexto organizacional universitário:

Eu acho que tem muita coisa que é imposta goela abaixo das auditorias [...] é muita imposição e poucas coisas discutidas junto com a gente [...] eu acho que a gente tinha que ser mais envolvida nesses atos de decisões das normas e tudo mais. (AH)

A verbalização da auditora aponta para a existência de sofrimento expresso no conflito interno, causado pela frustração de expectativas devido a não participação da categoria na elaboração das diretrizes que norteiam a sua atuação e onde não há a oportunidade da classe se expressar e falar das limitações e dificuldades próprias da realidade organizacional em que se encontram inseridos. Essa situação gera um ambiente ruim e um clima de insatisfação e descontentamento.

Essa vivência reforça os achados de Schmitz (2017), o qual aponta como um dos desafios gerenciais das Unidades de Auditoria Interna das Instituições Federais de Ensino Superior a atuação desse órgão de maneira independente, sem uma supervisão efetiva do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, não obstante estarem sujeitas à orientação normativa e à supervisão técnica do Órgão Central desse sistema (CGU).

Por fim, a ausência de apoio e orientação do MEC no processo de integração das Unidades de Auditoria Interna e na operacionalização dos normativos emanados da CGU foi outro ponto de desprazer, conforme declarado pelo auditor L. Na visão desse profissional, deveria haver um posicionamento ativo do MEC no sentido de favorecer a proximidade das Unidades de Auditoria Interna das IFES a ele vinculadas, seja através da formulação de diretrizes, definição de procedimentos, criação de sistemas unificados, realização de treinamentos mais específicos na área; enfim, o fomento de ações que permitissem estreitar o relacionamento e facilitar na resolução de problemas similares e habituais, vivenciados no cenário institucional universitário.

De resto, percebe-se o desestímulo do auditor em face da ausência de respaldo do MEC no que tange à operacionalização das instruções emanadas do Órgão Central que impactam os trabalhos de auditoria nas universidades. Para ele, uma iniciativa do ministério nessa direção atenuaria os percalços sofridos na prática dessas diretrizes, permitindo melhor ajustamento dos procedimentos às normatizações oriundas dos órgãos superiores de controle.

Eu acho que a gente está brigando sozinho, falta um certo normativo, um apoio melhor do MEC, um anseio do MEC, definir alguns procedimentos,

sistemas, treinamentos mais específicos [...] as normas ficam muito aquém em algumas coisas né. Então eu acho que a gente tem que ter uma bonificação do MEC nisso, um apoio, uma assessoria melhor. (AL)

Barros e Mendes (2003) elencam diversos fatores que determinam a dimensão do contexto de produção, dentre eles a comunicação e a sociabilidade entre os pares e a hierarquia. Esses elementos, ao atuarem de forma negativa ou restritiva, são responsáveis pelo possível desencadeamento do sofrimento.

Nesse aspecto, pode-se pressupor que, no caso dos auditores pesquisados, dadas as características da dimensão das relações socioprofissionais com o Órgão Central e com o MEC, o sofrimento pode ser inevitável, em função do não envolvimento da classe na elaboração dos atos normativos que norteiam a sua atuação e também da falta de apoio institucional, uma vez que os profissionais têm que solucionar dificuldades encontradas na operacionalização dessas diretrizes no contexto universitário.

5.2.4 O Medo em Relação ao Trabalho

Após analisar as principais situações que conduzem os auditores internos a vivenciarem o sofrimento no contexto de trabalho nas entidades mineiras, percebeu-se que os pesquisados também vivenciam o medo em relação ao trabalho, estado afetivo resultante da instabilidade/incertezas do atual cenário político do país; a preocupação do deslocamento para outra cidade; o receio de errar na execução de alguma atividade; a apreensão no caso das recomendações emitidas não serem acatadas pela administração central; e o temor de desagradar, diante da discordância dos auditados em relação ao produto das auditorias realizadas.

Algumas falas evidenciam esse impasse, detectado nos discursos dos auditores A, B, C, D, F, G, K:

É mais essa atual insegurança política que vem ocorrendo no país, essa questão da previdência, questão será que aposento ou não aposento. (AA)

Ah, eu tenho medo de executar o trabalho de maneira errada. (AC)

A gente vê assim a situação financeira do país, a gente fica um pouco

assustada né. Medo de perder o emprego, de atrasar o salário, essas coisas que a gente vê acontecendo com alguns servidores de alguns estados. (AF)

Medo em relação ao trabalho? Sim [...] dos nossos trabalhos não serem acatados pela administração central. (AK)

O medo em relação às inconstâncias do panorama político do país fundamenta-se na insegurança dos auditores A e F sobre o futuro processo de aposentadoria, considerando as possíveis alterações na legislação decorrentes das reformas pretendidas pelo governo. Além disso, observou-se a apreensão desses profissionais diante da possibilidade da perda da estabilidade que o serviço público assegura e, conseqüentemente, da perda do emprego e/ou do atraso ou fracionamento de salários nos órgãos do Poder Executivo Federal, como já vem ocorrendo para muitos servidores do funcionalismo público estadual, em diversos estados da federação.

O receio de ser deslocado para outra localidade foi manifesto pelo auditor B, profissional lotado em campi com estrutura física descentralizada. Segundo argumenta, seu maior medo é “acontecer alguma coisa, uma corrente querer centralizar a auditoria no campus sede e eu ter que ir pra lá, porque minha vida é aqui”.

A preocupação de executar de forma errônea alguma atividade foi notavelmente observada no discurso da auditora C, a qual reforça esse receio afirmando que “só não teria medo se soubesse tudo, tudo que a gente faz, e na nossa área a gente nunca sabe, sempre as coisas estão novas”.

O auditor K, por sua vez, expressa a inquietação perante a possibilidade das recomendações da auditoria interna não serem consideradas pela alta administração da universidade, o que seria motivo de contrariedade, tendo em vista a dedicação que ele afirma dispender ao trabalho.

O medo de contrariar dependendo do teor de alguma recomendação expedida pela auditoria ficou evidente na declaração da entrevistada H. Ela associa esse sentimento ao receio de atos violentos praticados por algum agente na instituição, haja vista a divergência de opinião em relação aos resultados dos trabalhos de auditoria realizados.

O medo vivenciado no contexto universitário condiz com os apontamentos de Dejours (1999, 2011), que expõe que o padecimento no trabalho também se origina de circunstâncias negativas como aflição, medo, desconforto e instabilidade, oriundos da colisão proveniente do contraste entre os anseios do trabalhador e as peculiaridades de determinado contexto produtivo. O autor assegura que situações de medo e de tédio são responsáveis pela emergência do sofrimento, que se reflete em sintomas como a ansiedade e a insatisfação. Impende ressaltar que esse sofrimento estimula o indivíduo na luta por melhores condições de saúde, conforme afirma o autor.

Igualmente, Ferreira e Mendes (2003) apresentam o medo, a ansiedade e a insegurança como vivências dolorosas, intensas, permanentes e quase sempre imperceptíveis, as quais impõem ao trabalhador um estado de mal-estar que fomenta o sofrimento.

Foi apresentada a categoria “Sofrimento no Trabalho”, composta por situações partilhadas por doze auditores internos de seis universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais e, diante do exposto, é possível afirmar que na categoria retratada as causas apontadas pelos profissionais como geradoras de sofrimento são múltiplas, ligadas principalmente à organização do trabalho, condições de trabalho, relações socioprofissionais e ao medo em relação ao trabalho concretizado nas instituições de ensino.

Quanto à organização do trabalho, detectou-se que as principais ocorrências se referiram ao excesso e à complexidade do trabalho, à ausência de padronização do trabalho, à vinculação ao órgão auditado, às dificuldades advindas da descentralização do campus, à ausência de capacitação básica inicial para ingresso na carreira, à carga horária, à não institucionalização da cultura de fiscalização nas universidades, à indefinição da atuação/papel da auditoria no âmbito das entidades federais, à discricionariedade da alta gestão universitária na escolha do coordenador da auditoria interna e às demandas para atuação em atos de gestão.

Na dimensão das condições de trabalho, observou-se que as experiências desprazerosas decorrem da insatisfação em relação ao salário, das dificuldades estruturais vivenciadas nas universidades, da impossibilidade de ascensão

profissional, da indefinição do local definitivo do setor de auditoria e da infraestrutura viária da cidade que sedia a instituição.

No que concerne às relações socioprofissionais, evidenciou-se que essa dimensão abrange aspectos ligados à ausência de apoio/valorização e ao reconhecimento do trabalho, ao estigma do trabalho do auditor, ao não cumprimento e/ou cumprimento incompleto das recomendações emitidas, aos impasses e aos conflitos entre a equipe, ao *status* do cargo, à ausência de maior integração das auditorias das IFES vinculadas ao MEC, ao não envolvimento das Unidades de Auditoria Interna na elaboração dos atos normativos expedidos pelo órgão Central de Controle e à ausência de apoio/orientação do MEC no processo de integração das auditorias internas, bem como no tocante à operacionalização dos normativos emanados da CGU.

Por fim, a última dimensão da categoria apresentada contempla aspectos relacionados ao medo em relação ao trabalho desenvolvido no âmbito das entidades federais, mais precisamente ao medo em relação à instabilidade/inconstância do atual cenário político do país, ao receio do deslocamento para outra cidade, ao medo de errar na execução de alguma atividade, ao medo do não atendimento das recomendações emitidas e ao medo de desagradar, em vista da divergência de opiniões em relação ao produto das auditorias realizadas.

5.3 Sentimento ao Final do Dia

Na terceira categoria que emergiu das narrativas, retratou-se a sensação dos auditores internos finda a jornada diária de trabalho. Nessa vertente, sobressaíram sentimentos positivos, como realização e disposição; e negativos, como cansaço e exaustão.

Em linhas gerais, os pesquisados classificaram a carga de trabalho de moderada/sazonal (alguns dias mais trabalhos, outros menos) a intensa e, por isso, os auditores A, B, F, J e L declararam se sentir geralmente cansados mentalmente ao final do expediente, pois como afirma a auditora F “é um trabalho muito intelectual”. Cabe ressaltar que, dentre esses, dois auditores são coordenadores da

Unidade de Auditoria Interna e um é auditor adjunto dessa unidade, o que eleva as suas responsabilidades e exige um nível de conhecimento mais avançado em diversos assuntos; fatores esses que contribuem para intensificar a sensação de cansaço. Esse sentimento pôde ser notavelmente observado na fala a seguir:

Bom, me sinto bem cansado. A gente está bem intenso aqui, o trabalho é bem puxado, sempre tem alguma coisa aqui. A gente não para não [...] às vezes um dia mais, outros menos, mas sempre a gente está cansado. (AL)

Os auditores C, E e I, apesar de considerarem a carga de trabalho razoável, afirmaram se sentir normal ao fim dia, sem sobrecarga. Por outro lado, no caso dos profissionais G e H, o sentimento quase sempre é de exaustão, tanto em função da natureza do trabalho (“alta complexidade e alta responsabilidade”, como afirma o auditor G), quanto pelo excesso de atividades.

Olha me sinto exaurido! Não pela carga horária, mais pela natureza do trabalho, entendeu? Porque é de alta complexidade e de alta responsabilidade e como a instituição movimenta recursos muito altos, aí você tem também uma responsabilidade muito grande como auditor. Então no final do dia exaurido, no final de uma semana pior ainda. (AG)

Por sua vez, a auditora D e o auditor K consideram a carga de trabalho variável, confessando se sentirem realizados e dispostos ao final do expediente.

Eu vejo a carga de trabalho de forma muito variável. Às vezes é muito intensa [...] e tem época que a carga não é tão pesada [...] eu não me sinto no final do dia extremamente cansada não, eu me sinto [...] realizada ao final do dia. (AD)

Pela análise do discurso da auditora D, depreende-se que a sensação é de “dever cumprido”, o que faz a profissional se sentir completa ao término de cada jornada dial de trabalho. Em se tratando do auditor K, o sentimento de disposição é imputado ao fato do servidor atuar em uma área que muito lhe agrada e em uma instituição que estima e aprecia. Essa disposição pode estar relacionada ao pouco tempo de atuação do auditor, pois trata-se do entrevistado do sexo masculino mais jovem e com menor tempo de serviços prestados à instituição.

Me sinto ainda disposto porque estou em uma área que eu gosto muito de trabalhar [...] e eu não me sinto cansado assim pra falar que eu tenho que ir embora para descansar [...] eu me sinto bem trabalhando aqui. (AK)

Como assegura Dejours (2011), o trabalho é vital para o bem-estar físico e psíquico do indivíduo. Simultaneamente, ele subsidia na edificação da identidade do trabalhador, através da sensação de realização. Em contrapartida, quando há frustrações de expectativas em relação ao trabalho, o labor pode se tornar danoso à saúde, afetando o profissional e a organização. Essas insatisfações, resultantes de um conteúdo significativo impróprio às capacidades e às necessidades da personalidade do trabalhador, podem engendrar esforços de adaptação que quase nunca ficam na linha do suportável para a saúde mental.

Nessa perspectiva, Vicente (2015) atesta que o trabalho executado com meios e instrumentos intelectuais, relacionais e comunicacionais gera uma fadiga que se expressa pelo esgotamento físico. A sensação permanente de cansaço implica em perdas na capacidade cognitiva, necessária à realização do trabalho.

Na realidade cotidiana laboral da maioria dos auditores, a intensificação das atividades em face das exigências da organização do trabalho acarreta o aumento do desgaste e do cansaço mental, em alguns casos, o aparecimento de doenças ocupacionais (como será abordado adiante), o desafio dos limites físicos e a probabilidade da ocorrência de somatizações.

Esses registros se articulam às alegações de Fieldler e Venturoli (2002) visto quando eles, ao caracterizarem a sobrecarga de trabalho como um vetor de sofrimento, indicam como consequência o cansaço, dano psíquico, que, na opinião dos autores, é capaz de prejudicar o andamento regular do trabalho através da redução do desempenho do trabalhador e consequente diminuição na sua produtividade, além de propiciar a sujeição à falhas, aos acidentes de trabalho e ao próprio adoecimento.

5.4 Patologias Físicas e/ou Ocupacionais

Na quarta categoria, trata-se das patologias físicas e ocupacionais manifestas pelos sujeitos pesquisados. Nessa vertente, algumas disfunções como o estresse, dores de coluna, dermatite, estomatite e esofagite foram identificadas nos discursos de alguns entrevistados.

Ao serem questionados sobre o desenvolvimento de alguma disfunção física ou mental em decorrência do trabalho, os auditores G e I mencionaram o estresse, conforme comprova os seus depoimentos:

O estresse com certeza! Quando você tem serviços de alta complexidade como são, nos quais você tem que atuar, do ponto de vista emocional, a gente fica esgotado né. Então com certeza eu tive sim. (AG)

O estresse [...] eu sinto que no interior mesmo eu estava assim, tipo de ficar sofrendo em casa [...] por algum tempo, assim, afetou em algumas situações [...] inclusive teve uma época que me deu uma alergia no corpo, fiquei com o corpo todo alérgico e vi que era o estresse que estava manifestando no meu corpo. (AI)

O auditor G relaciona o estresse vivenciado na universidade ao sentimento de esgotamento mental e associa esses distúrbios ao elevado nível de dificuldade do serviço realizado. Já o auditor I, que é coordenador da unidade, narra episódios em que percebeu que o sofrimento proveniente dessa disfunção resultou em somatização, através da manifestação de alergias em seu corpo, principalmente quando assumiu a coordenação. Nessa ocasião o auditor, além de liderar a equipe, também realizava atividades operacionais, sobrecarregando-o e prejudicando o seu bem-estar físico e psíquico.

Esses relatos encontram respaldo nos estudos de Greenberg (2002) e Lipp (2005), uma vez que dentre os vários sintomas físicos e psicológicos do estresse os autores mencionam o aparecimento de alergias e o esgotamento físico e mental. Logo, percebe-se que a presença desses transtornos, bem como a incapacidade para enfrentá-los, pode afetar a saúde e comprometer o desempenho dos auditores nas universidades, pois pode culminar em enfermidades físicas e mentais ou ocasionar manifestações de menor significância, como desprazer ou desmotivação

no trabalho.

Outras afecções físicas também foram observadas, como dores de coluna (Auditora F), em consequência da postura inadequada no ambiente de trabalho e também dermatite (doença inflamatória da pele que gera vermelhidão, coceira e bolhas), estomatite (processo inflamatório que afeta a mucosa bucal), esofagite (inflamação do esôfago que pode causar dores no peito decorrente da azia gerada pelos problemas de deglutição), resultantes, principalmente, das especificidades e das exigências da função coordenativa da Unidade de Auditoria Interna. A seguir, apresentam-se as falas que testificam esses achados:

Eu tenho umas dores na coluna que o médico diz que é devido a posição do trabalho, de digitação e tudo mais. (AF)

Quando eu assumi a chefia [...] apareceu de tudo, dermatite, estomatite, esofagite. Eu já cheguei a ter esofagite de nervoso, eu aperto a mandíbula, eu tenho que usar aparelho de nervoso [...] destrói a gente, auditoria não é fácil não! (AH)

Dejours (1999b) citado por Lancman e Uchida (2003) entende que não existe trabalho sem sofrimento e que esse sofrimento é, antes de tudo, um sofrimento do corpo, uma vez que é impossível haver sofrimento sem carne. Para ele, a fragmentação e a fragilidade que perpassam a organização do trabalho fomentam sofrimento, ao passo que a somatização torna-se uma alternativa de tolerância desse sofrimento.

Para Heloani e Capitão (2003), esse sofrimento é impulsionado pelas condições e exigências do atual mercado de trabalho, que rotinizam e amortecem o sentido da vida, deixando no corpo as marcas do padecimento, que se manifestam nas mais variadas doenças ditas ocupacionais, as quais atentam contra a saúde mental dos trabalhadores.

Nesse cenário, a fim de mitigar a percepção do sofrimento no contexto de trabalho e dar suporte ao trabalhador, protegendo-o contra situações nocivas ao seu funcionamento psíquico, apresenta-se a abordagem das estratégias defensivas, foco de análise da próxima categoria emergida dos discursos dos auditores.

5.5 Enfrentamento do Sofrimento no Trabalho

Nesta seção, busca-se atender ao objetivo de discriminar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores pesquisados para lidar com o sofrimento no espaço laborativo universitário.

Percebeu-se que as principais estratégias defensivas são edificadas de forma individual e/ou coletiva pelos auditores. No plano coletivo, sobressaíram a filiação à entidades representativas da categoria profissional e o diálogo, este por sua vez empregado na comunicação com a equipe de auditoria/unidades auditadas/gestão universitária para solucionar conflitos. Vale ressaltar a importância do trabalho desenvolvido pelos auditores e esclarecer o papel da auditoria interna no contexto laborativo universitário.

No formato individual, as estratégias que os auditores utilizam para mitigar o sofrimento no trabalho e lidar com as situações negativas envolvem a busca de aprimoramento constante, a solicitação de recursos à alta administração, a indiferença, a concentração absoluta no trabalho, a prática de *hobbies*, a mudança na metodologia de trabalho e o monitoramento constante das recomendações emitidas.

Observou-se que a primeira estratégia está relacionada à questão da insatisfação salarial, da falta de reconhecimento profissional e às adversidades vivenciadas em função de não haver a maior integração entre as Unidades de Auditoria Interna das IFES vinculadas ao MEC.

Para os auditores A, B e L, a filiação às entidades representativas da categoria como a UNAMEC (União Nacional dos Auditores do Ministério da Educação) e o FONAI – MEC (Associação de Integrantes das Auditorias Internas do MEC) é uma alternativa racional e eficaz, capaz de fortalecer o grupo e motivar na luta por melhores condições de trabalho, mais reconhecimento profissional junto ao governo e à CGU e, ainda, um modo de alcançar maior integração dos auditores, seja através da troca de experiências ou do compartilhamento de soluções para os problemas enfrentados; afinal, como revelado pela pesquisa, os problemas nas

universidades são similares e, por conta disso, os lamentos se equiparam. Algumas declarações comprovam a utilização dessa estratégia pelos pesquisados:

Mas tem aí um bônus da UNAMEC que o pessoal está firme lá pela carreira e vão ver se de repente mudar o panorama político no futuro a gente consiga ser melhor reconhecidos. (AB)

A gente tem as nossas associações: tem FONAI, UNAMEC, a gente se ajuda né, troca experiência com os colegas de trabalho, tem muita gente nova pelo o que eu vi assim. (AL)

De acordo com Souza e Lisboa (2002), o sofrimento suscita defesas que conduzem à elaboração de estratégias defensivas, as quais levam a modificações e transformações e, geralmente, à eufemização da percepção que as pessoas têm da realidade que as fazem sofrer. Dejours (1992) conclui que o emprego desses mecanismos propicia a proteção do padecimento e a manutenção da estabilidade psíquica por permitir o enfrentamento e a mitigação das situações causadoras do sofrimento.

Dejours *et al.* (2011) ressaltam que esses recursos protetores em face do sofrimento podem ser empregados de maneira individualizada ou pela coletividade. No formato individual, concentra-se na adaptação do sofrimento e, no formato coletivo, concentra-se na recusa às situações concretas de pressão no labor, fazendo com que os trabalhadores se unam e, conjuntamente, formulem saídas para defender-se das situações de padecimento.

Os achados da pesquisa indicam que a estratégia empregada pelos auditores em face do sofrimento advindo da ausência de reconhecimento do trabalho, da defasagem do salário e da falta de maior integração da categoria é manifestada de modo coletivo, prestando-se como fonte de superação e de busca por melhores condições de trabalho, além de configurar alternativa capaz de estreitar o relacionamento e atenuar as dificuldades vivenciadas, em função da dispersão existente entre as Unidades de Auditoria Interna das IFES vinculadas ao MEC no país.

Nesse aspecto, Souza e Lisboa (2002) confirmam que, em circunstâncias coletivas, como nas relações trabalhistas, cada pessoa, vivendo pessoalmente o seu

próprio sofrimento, é habilitada a unir esforços com os pares, a fim de articularem soluções conjuntas para lidarem com as situações conflituosas no trabalho e se protegerem dos efeitos negativos que elas causam.

O diálogo com a equipe de auditoria/unidades auditadas/gestão universitária também se mostrou um instrumento hábil adotado por alguns auditores para lidarem com alguns dissabores vivenciados no trabalho. A aplicação dessa estratégia ficou evidente nas declarações dos auditores F, I e L.

Em vista da insatisfação proporcionada pelo contraste de opiniões entre alguns integrantes da equipe, o auditor I declara se valer do diálogo para amenizar as desavenças, solucionar as divergências e abrandar o desprazer que esses antagonismos lhe proporcionam. Ademais, outra tática adotada pelo profissional e que auxilia nesse processo atenuante é a mudança na metodologia de trabalho. As declarações a seguir certificam esses achados:

Eu passei a adotar uma postura diferente: quando o colega faz uma objeção, no mesmo dia eu já pego e chamo ele para conversar e resolvo com ele, entendeu? (AI)

Antes [...] eu apresentava o trabalho e submetia para os auditores [...] agora a minha metodologia vai ser diferente: eles fazem o trabalho e eu valido, entendeu? Eu acredito que dessa forma o processo inverte e aí acaba, um pouco, essas objeções. (AI)

Já os entrevistados F e L recorrem ao diálogo quando percebem a negligência da gestão universitária ou das unidades auditadas em relação aos resultados das ações de auditoria implementadas. Como indicam os seus relatos, eles buscam dialogar com a equipe e expor o aborrecimento causado pela desconsideração das orientações/sugestões de melhoria repassadas. Além disso, essa comunicação favorece a articulação conjunta de soluções das quais podem se valer os auditores diante da ocorrência desse obstáculo, afastando o desprazer em vista dessa situação.

O profissional L garante que essa via comunicativa possibilita aos auditores ressaltar para os gestores a importância de dar cumprimento às recomendações da auditoria interna, a fim de aprimorar os processos institucionais e mitigar o risco da

entidade não alcançar os seus objetivos. As falas abaixo evidenciam o uso dessa estratégia:

Ah, eu converso muito com a minha chefia, com meus colegas. (AF)

Eu peço a minha chefe para conversar aí vamos ver [...] daí, um tempo depois você volta, conversa com o gestor ou chama um servidor do setor, fala da importância de seguir as recomendações e resolve aquilo. (AL)

Diante desse contexto, depreende-se que os auditores necessitam fazer uso de estratégias coletivas, tais como o diálogo, para suportar as decepções e superar as dificuldades impostas pela organização do trabalho. Verificou-se o emprego desse mecanismo na dimensão das relações socioprofissionais nas universidades, a fim de minimizar os conflitos relacionais entre a equipe, os impasses entre auditando/auditado, e, por consequência, obter o alívio do sofrimento.

O diálogo também se mostrou uma estratégia coletiva de contenção de dissabores para os auditores H e J. No caso da primeira profissional, notou-se o uso desse recurso em algumas ocasiões, principalmente diante da ausência de valorização e de reconhecimento do trabalho por parte da alta gestão universitária e do Órgão Central.

Como observado, sempre que possível, a coordenadora junto à equipe, procura clarificar a importância do trabalho auditorial e como os resultados podem impactar positivamente a gestão. Para ela, esse caminho permite a exposição do desagrado sentido por causa dessa omissão, além de possibilitar a mudança dessa realidade, através da conscientização dos auditados sobre o valor de cada ação implementada.

Em se tratando do auditor J, essa via se mostra eficaz diante das constantes demandas para a atuação em atos próprios da gestão universitária já que, recorrentemente, ele precisa se reunir com os gestores, expor a legislação e se colocar contrário a essas solicitações, que muito o incomoda e o importuna. Os testemunhos a seguir comprovam a utilização do diálogo como recurso para evitar os desprazeres advindos das situações antagônicas acima descritas:

Às vezes tem determinadas situações que te é possibilitado falar algumas coisas, às vezes em reuniões, às vezes em algumas palestras, você vai demonstrando e vai tentando fazer para que as pessoas entendam isso. (AH)

Isso aí é uma coisa que a gente já se reuniu, sempre discutiu e sempre se colocou contrário a essa situação (AJ)

Considerando esses achados, os relatos encontram respaldo em Mendes (2007) e Mendes e Barros (2003), quando afirmam que as defesas edificadas pela coletividade objetivam potencializar o predomínio do prazer por meio da criação de espaços públicos de diálogo, sustentados na cooperação, nas parcerias e na confiança recíproca dos trabalhadores no espaço produtivo.

No plano individual, algumas estratégias defensivas também são utilizadas para lidar com os múltiplos dissabores vivenciados nas universidades, uma delas refere-se à busca de aprimoramento constante. O emprego desse recurso foi mencionado pelos auditores C, E e H como uma alternativa para os obstáculos defrontados, principalmente aqueles oriundos das dificuldades estruturais vivenciadas nas universidades. Como exemplo, têm-se a limitação orçamentária (que restringe a capacitação e impede a formação adequada dos entrevistados) e as adversidades sobrevindas da descentralização do campus universitário, conforme elucida a auditora C.

Nessa perspectiva, diante da escassez de verba destinada à capacitação contínua dos integrantes da equipe, os pesquisados E e H apresentam como opção o investimento em cursos na modalidade à distância e até mesmo a busca de capacitação por conta própria.

Procuro buscar minha capacitação até por conta própria. Quando a universidade não manda eu mesmo procuro por conta própria, muitas vezes aconteceu isso. Entendeu? (AE)

Mas o que a gente faz para suprir são cursos da modalidade a distância, a gente faz muitos cursos à distância. (AH)

Por sua vez, a auditora C, que presta serviços em campi descentralizado, aponta esse caminho como um paliativo para os contratempos causados pela

distância do campus sede e da equipe de trabalho e, além disso, como uma forma de preparo otimizado para desempenhar um bom trabalho na instituição.

Nessas dificuldades a gente tenta estudar mais, se capacitar mais, tenta fazer a nossa parte, assumir mais responsabilidades, porque acaba que a gente assume. (AC)

As dificuldades vivenciadas em decorrência da limitação orçamentária também impulsionam a auditora H a solicitar direta e recorrentemente recursos à alta administração. Na oportunidade, a coordenadora recorre a essa tática para ressaltar a importância de a unidade contar com profissionais capacitados e preparados tecnicamente para desempenhar um trabalho de excelência, em proveito da própria instituição, dos órgãos superiores de controle e da sociedade em geral.

Constantemente, sempre que eu posso eu peço, quando eu tenho oportunidade de falar eu falo, já fiz até solicitação direta, [...] eu não me calo frente a minha insatisfação não, eu falo [...]. (AH)

Manifestação de indiferença também foi detectado no discurso da auditora D. Com base em seu depoimento, foi possível perceber o uso dessa estratégia individual diante da insatisfação de não ter as suas recomendações acatadas ou implementadas pelas unidades auditadas.

É válido ressaltar a identificação de desconformidades e a realização de apontamentos acompanhados de sugestões de melhoria. Entretanto, quando há a inércia dos auditados no sentido de não considerarem o seu trabalho ou continuarem atuando da forma de praxe, nota-se que a auditora D entende que fez a sua parte e, se nada mudou, não há mais o que se possa fazer, denotando um posicionamento de indiferença diante da situação enfrentada.

Então, eu deixo passar, então não tem muito o que fazer não. [...] Para mim o que não tem remédio está remediado. Então nessa situação [...] alguma coisa que eu identifique que não está correta e que não muda, bom, eu fiz a minha parte, não mudou eu não posso fazer mais nada. (AD)

Conforme Dejours (1994), Ferreira e Mendes (2003) e Mendes (2007), através da adoção de comportamentos de indiferença, o trabalhador evita e

eufemiza a angústia, o medo e a insegurança vivenciados no trabalho. Dentro desse cenário, Dejours (1992) e Dejours *et al.* (2011) entendem que, ao fazer uso desses dispositivos, o trabalhador busca alterar e aliviar a compreensão da realidade que o faz sofrer, de forma consciente ou inconsciente. Assim sendo, é permitido aos profissionais corresponderem às expectativas organizacionais e se resguardarem do adoecimento.

Outra forma de superar as adversidades e subtrair os efeitos deletérios do sofrimento é a concentração absoluta no trabalho e a prática de *hobbies*, ambas estratégias utilizadas pelo auditor G. Conforme expressa, essas ações desviam a atenção daquilo que o aborrece e possibilitam esquecer as situações negativas que conduzem ao sofrimento, permitindo a melhor adaptação do auditor às condições do meio universitário.

Olha, dentro do trabalho eu procuro estar o mais absorvido possível dentro do que estou fazendo porque isso me dá a possibilidade de não lembrar dessas situações negativas. Então, quanto mais eu estou concentrado no trabalho, isso é uma forma muito boa de você driblar esses aspectos negativos, porque aí você não está pensando em outras coisas que possam te causar desprazer. E fora do trabalho os meus hobbies, que é você assistir a programas de TV que você goste, você sair de casa, passear, ter essas distrações e ter um ambiente em casa favorável, isso tudo é importante.
(AG)

Notou-se que o envolvimento em atividades de lazer, como assistir TV, passear, estar presente com a família, configuram uma válvula de escape para aliviar as tensões após o trabalho e um modo de esquecer os efeitos negativos do sofrimento que os conflitos entre a equipe e a complexidade do trabalho acarretam para o auditor G. Além disso, o foco nas atividades desenvolvidas representa para ele uma saída para afastar os pensamentos negativos que causam insatisfação, pois não deixa espaço para a manifestação de sentimentos indesejados.

Segundo Dejours (2011), as válvulas de escape autorizam os indivíduos a encontrarem prazer fora da organização do trabalho e toda a carga negativa adquirida na sua rotina de trabalho é descarregada externamente, sem haver maiores prejuízos ao trabalho e ao trabalhador. No discurso do auditor G, é possível constatar a utilização deste mecanismo como uma forma de buscar equilíbrio

psíquico em atividades que lhe trazem prazer e que são externas ao ambiente de trabalho, abrandando, assim, as vivências de sofrimento contraídas em seu cotidiano laboral.

Destaca-se, como última estratégia defensiva, de ordem individual, o monitoramento das recomendações emitidas. Foi notório o uso desse artifício pelo auditor L para lidar com os contratempos ocasionados pelo não cumprimento e/ou cumprimento incompleto das orientações expedidas pela Unidade de Auditoria Interna.

O monitoramento, que é uma atividade de auditoria prevista na Instrução Normativa CGU nº 24/2015, figura-se como uma alternativa apresentada pelo auditor L para acompanhar o andamento e a implementação das mudanças sugeridas pelo órgão de controle. Nesse sentido, ele entende que esse mecanismo enseja a diminuição da negligência dos auditados e incita providências quanto às sugestões de melhoria repassadas pela unidade. Assim sendo, o monitoramento configura instrumento de que dispõe o auditor para tentar reduzir as vivências de desprazer decorrentes da desconsideração do trabalho executado.

Então a gente fica num monitoramento eterno [...] quando a gente faz o relatório aí tem que agora monitorar, aí a gente vai lá chato de novo, o problema continua, mais vai ter que ficar porque não tem como (AL).

É possível afirmar que a utilização desses recursos de defesa pelos auditores proporciona resguardo contra o sofrimento e preserva o equilíbrio psíquico, assegurando o enfrentamento e o comedimento das situações motivadoras de padecimento nas instituições de ensino.

Todavia, essas estratégias demonstram somente uma forma de controle do sofrimento manifesto por esses trabalhadores, auxiliando-os na tolerância desse sentimento, ao passo que não promovem mudanças efetivas na organização do trabalho no âmbito das universidades federais mineiras. Tal fato reforça Mendes e Barros (2003), que consideram o uso desses mecanismos como contenção para o sofrimento dos trabalhadores, entretanto, sem ressignificação ou transformação definitiva da nocividade presente no contexto de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização da presente pesquisa, buscou-se identificar e analisar a dinâmica prazer e sofrimento no trabalho de doze auditores internos que atuam em seis universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais, com base na abordagem teórica dejouriana da psicodinâmica do trabalho. Para tanto, visando alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva, com abordagem de caráter qualitativo, focada no contexto laboral onde atuam os auditores, perpassando pela organização do trabalho, pelas condições do trabalho e pelas relações socioprofissionais. Desse modo, foram descritas as situações compartilhadas nas universidades que causam sofrimento e prazer e como esses sentimentos impactam a vida dos auditores, além de verificar como os pesquisados lidam com o sofrimento no trabalho, através do uso de estratégias de defesa por eles elaboradas.

O primeiro objetivo específico foi identificar a dicotomia prazer e sofrimento na perspectiva dos auditores pesquisados. Nesse aspecto, os resultados da pesquisa revelaram a coexistência dessas vivências na rotina de trabalho analisada, de maneira que, não obstante, as especificidades das atividades desenvolvidas, da conjuntura organizacional e dos relacionamentos firmados na universidade favorecem a manifestação do prazer, através de sentimentos como satisfação, alegria, motivação e outros, propiciam também sensações negativas como cansaço, medo, insatisfação, tristeza, desmotivação, entre outras. Assim, segundo os achados, os auditores vivenciam tanto experiências de prazer quanto de sofrimento no espaço laborativo, conforme preconizam os estudos em psicodinâmica do trabalho.

Para atender ao segundo objetivo específico, realizou-se a análise dos fatores responsáveis pelo sofrimento e pelo prazer no trabalho dos entrevistados nas entidades mineiras. Os resultados permitiram inferir que as situações que os auditores compartilham que geram prazer são inerentes à organização do trabalho, às condições de trabalho, às relações socioprofissionais, à realização profissional e à identificação com a instituição a qual pertencem. Em outro extremo, os elementos

que evocam sofrimento também advêm de fatores intrínsecos à organização do trabalho, às condições de trabalho e às relações socioprofissionais, além do medo em relação ao trabalho executado nas instituições de ensino.

Em se tratando da esfera do prazer na organização do trabalho, as experiências prazerosas originaram-se da identificação com a profissão/metodologia de trabalho e da implementação das recomendações emitidas pelos auditores. Em termos de condições laborais, a qualidade de vida na instituição sobressaiu como fator motivacional e regozijante.

Quanto às relações socioprofissionais, foram vetores de satisfação e de alegria para a maioria dos pesquisados: a liberdade de expressão, a autonomia em relação ao trabalho, o relacionamento interpessoal amigável entre a equipe, o reconhecimento profissional e o *status* que o cargo possui. Além disso, a realização profissional foi expressa na afeição pelo trabalho/instituição, na atuação qualificada na área de formação, no bom relacionamento interpessoal, no ambiente organizacional favorável e no apoio da gestão, todos estes fatores que incitam vivências prazerosas no cotidiano laboral dos entrevistados.

Outros aspectos se mostraram desencadeadores de prazer no trabalho dos investigados, tais como: senso de pertencimento, orgulho e participação da história da entidade, sensação de importância e de contribuição social, além da percepção positiva acerca dos impactos proporcionados pela universidade.

Por outro lado, a partir da análise geral das situações que causam sofrimento no labor dos pesquisados, observou-se que as principais ocorrências na dimensão da organização do trabalho estão relacionadas ao excesso e à complexidade do trabalho, à ausência de padronização do trabalho, à vinculação da unidade ao órgão auditado, às dificuldades advindas da descentralização do campus, à ausência de capacitação básica inicial para ingresso na carreira, à carga horária, a não institucionalização da cultura de fiscalização nas universidades, à indefinição da atuação/papel da auditoria no âmbito das entidades federais, à discricionariedade da alta gestão universitária na escolha do coordenador da auditoria interna e às demandas para atuação em atos de gestão.

Na perspectiva das condições de trabalho, nota-se que as experiências desprazerosas decorrem da insatisfação em relação ao salário, das dificuldades estruturais vivenciadas nas universidades, da impossibilidade de ascensão profissional, da indefinição do local definitivo do setor de auditoria e da infraestrutura viária da cidade que sedia a instituição.

No que diz respeito às relações socioprofissionais, os achados revelaram que os dissabores originam-se da ausência de apoio/valorização e do reconhecimento do trabalho, do estigma do trabalho do auditor, do não cumprimento e/ou cumprimento incompleto das recomendações emitidas, dos impasses e dos conflitos entre a equipe, do *status* do cargo, da ausência de maior integração das auditorias das IFES vinculadas ao MEC, do não envolvimento das Unidades de Auditoria Interna na elaboração dos atos normativos expedidos pelo Órgão Central de Controle e da ausência de apoio/orientação do MEC no processo de integração das auditorias internas, bem como no tocante à operacionalização dos normativos emanados da CGU.

Já a dimensão do medo em relação ao trabalho refletiu o receio dos auditores no tocante à instabilidade/inconstância do atual cenário político do país, à apreensão do deslocamento para outra cidade, à preocupação de errar na execução de alguma atividade, ao medo das recomendações emitidas não serem consideradas e ao temor de desagradar, em vista da divergência de opiniões em relação ao produto das auditorias realizadas.

Da mesma forma, foi possível comprovar que essas experiências despertaram nos auditores sensações diárias de realização e disposição ou de cansaço e exaustão, sendo que essas últimas, aliadas às características do trabalho auditorial nas instituições federais, foram determinantes para a manifestação de somatizações, as quais comprometem o bem-estar físico e mental dos pesquisados e prejudicam o desenvolvimento das ações de auditoria.

No terceiro objetivo específico, identificaram-se as estratégias de defesa utilizadas pelos auditores para lidarem com o sofrimento no trabalho. Nesse aspecto, ficou evidenciado que os sujeitos de pesquisa elaboram mecanismos de defesa no formato individual e/ou coletivo, no sentido de mitigarem o sofrimento e sentirem-se

mais aliviados diante dos problemas e das dificuldades confrontadas no exercício da profissão nas universidades.

Diante de tais dificuldades, os auditores recorrem a alternativas como a filiação a entidades representativas da categoria profissional e ao diálogo com a equipe de auditoria/unidades auditadas/gestão universitária, opções capazes de melhorar as condições de trabalho, solucionar os conflitos, ressaltar a importância do trabalho desenvolvido e elucidar o papel da auditoria interna no contexto laborativo universitário.

Outros mecanismos também são utilizados para amenizar o sofrimento decorrente das dificuldades estruturais vivenciadas nas universidades e dos problemas relacionais emergidos das situações de trabalho foram adotados. Como exemplos, têm-se a busca constante por aprimoramento; a solicitação de recursos à alta administração pela indiferença e pela concentração absoluta no trabalho; o requerimento da prática de *hobbies*; o pedido pela mudança na metodologia de trabalho; e o monitoramento das recomendações emitidas. Contudo, verificou-se que essas estratégias figuram somente como fonte de superação, pois não são capazes de promover mudanças em termos do contexto de trabalho.

Da análise geral dos resultados encontrados, depreende-se que o grupo pesquisado desfruta mais momentos de sofrimento do que de prazer, o que pode ser atribuído às restrições e aos obstáculos enfrentados na prática do trabalho de auditoria nas universidades públicas federais. Em se tratando das vivências de prazer, destacaram-se: a identificação com a profissão e com a metodologia de trabalho, a implementação das recomendações emitidas, a liberdade e a autonomia para expor ideias e opiniões, o bom relacionamento interpessoal entre a equipe e o fato dos auditores gostarem do trabalho que executam e sentirem orgulho da instituição à qual pertencem. Quanto às vivências de sofrimento sobressaíram: o excesso e a complexidade do trabalho, a insatisfação em relação ao salário, as dificuldades estruturais das universidades e a ausência de apoio e de valorização e o reconhecimento do trabalho dos pesquisados.

A contribuição acadêmica desta investigação é respaldada no enriquecimento dos estudos brasileiros sobre a psicodinâmica do trabalho, constituindo importante

campo de discussão de pesquisas nas áreas de conhecimento que aprofundam a temática. Além disso, diante da escassez de literatura brasileira sobre o assunto, focalizando a categoria profissional investigada, este estudo se mostrou proeminente, ao passo que privilegia a comunidade acadêmica e científica em geral.

Em termos organizacionais, a pesquisa pode auxiliar os gestores universitários, o MEC e o Órgão Central de Controle Interno (CGU) na utilização das percepções dos auditores acerca do sofrimento, no sentido de (re)formularem políticas ou diretrizes que permitam mitigar essas vivências indesejadas, através da melhoria das condições de trabalho, podendo, inclusive, estender essas ações a outros agentes públicos na organização.

Nessa direção, os resultados favorecem a conscientização dos gestores universitários sobre a importância do trabalho de auditoria para as instituições federais, uma vez que se trata de uma atividade objetiva capaz de agregar valor à organização e de contribuir para a eficácia e a eficiência dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle da gestão. Desse modo, a administração pode dispender maior atenção às necessidades e demandas da unidade de controle, com vistas a aprimorar os seus processos e alcançar os seus objetivos.

Os achados também propiciam a reflexão por parte da CGU no sentido de rever o seu posicionamento e participar os auditores na elaboração das diretrizes que norteiam a sua atuação nas universidades, suavizando a frustração desses sujeitos. Os benefícios decorrentes dessa ação alcançariam tanto os auditores quanto o próprio Órgão Central que conta com as avaliações prestadas por esse segmento nas instituições federais de ensino.

Por fim, os resultados do pesquisa também oportunizam a atuação efetiva do MEC no que concerne à prestação de apoio aos auditores na operacionalização dos atos normativos emanados do Órgão Central e na aproximação da classe, através de iniciativas que permitam estreitar o relacionamento e facilitar na resolução de problemas similares e habituais, vivenciados no cenário institucional universitário.

Tais medidas ensejam a otimização do ambiente de trabalho, ao se elevar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à gestão, ao governo e à sociedade,

aprimorando as políticas públicas, a atuação das universidades e reduzindo os riscos dessas instituições não alcançarem os seus objetivos.

Pontua-se como fatores limitadores dessa pesquisa: a escassez de estudos científicos envolvendo o grupo funcional investigado, fato que pode dificultar a análise das informações, considerando a carência de elementos que podem ser utilizados e comparados e a realização em apenas seis universidades, com somente doze participantes. Portanto, os dados levantados não podem ser generalizados.

A expressividade dos auditores na aplicação otimizada das verbas públicas incita a realização de novas pesquisas, mais amplas (quantitativas), tendo como referência teórica a abordagem da psicodinâmica do trabalho, abrangendo outras instituições federais de ensino superior tanto de domínio público como privado. Dessa maneira, seria possível, por exemplo, confrontar os resultados obtidos com ambos os grupos, de modo a evidenciar as diferenças e as similaridades nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho desses trabalhadores.

Além disso, sugere-se a realização de futuras pesquisas com foco em outros segmentos profissionais concernentes ao PCCTAE, que também participam dos macroprocessos institucionais das universidades federais e igualmente enfrentam dificuldades diversas na concretização do seu trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 2000. (Coleção Primeiros Passos, v. 13).

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 8 ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

ALTHUSSER, L. Concepções sobre o trabalho. In: KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

ALVES, A. L.; REIS, J. A. G. Auditoria interna no setor público. **V Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação**, Universidade do Vale da Paraíba, 2002.

ANDIFES. **Autonomia Universitária**. Disponível em: < <http://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2017/02/AUTONOMIA-UNIVERSIT%C3%81RIA.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo. 2000.

ARAUJO, Inaldo da Paixão Santos. **Introdução à Auditoria Operacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 6 ed. 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Auditoria Interna**. 2 ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

ÁVILA, M. D. G. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle**, Fortaleza, CE, v.12 , n. 2, jul./dez., 2014. p.179-198.

AZEVEDO, Inês Nava *et al.* O acesso à UFSC à luz da teoria da gestão social: uma perspectiva das cotas e da evasão. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: INPEAU, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/30818/7.12.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e actual. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARROS, P. C. R.; MENDES, A. M. B. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico USF**, v. 8, n. 1, p. 63-70, jun. 2003.

BARROS, C. C. **O Impacto da Auditoria de Governança na Administração Pública Federal Brasileira: o caso do Acórdão/ TCU 1.603/2008.** 2014, 171 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Programa Multi-Institucional e inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Rio Grande do Norte, RN, 2014.

BETIOL, M.I.S.; TONELLI, M. J. A trama e o drama numa intervenção: Análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho. **O&S**, v. 9, n. 24, p. 11-23, mai./ago. 2002.

BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo. A auditoria governamental como instrumento de promoção da transparência. In: **Congresso de gestão pública CONSAD.** 4., Brasília, Distrito Federal. p. 3-20, 2011.

BRAGA, M. V. A.; AFFONSO, B. D. F. **Esse nosso caso mal resolvido com a avaliação.** Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/artigos/esse-nosso-caso-mal-resolvido-com-a-avaliacao-8a77v9ulh20p4ktcqu7inl77b?comp=whatsapp>> Acesso em 08 fev. 2018.

BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva.** Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 213-223, 2004.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 01 set. 2017.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 10 ago. 2017.

_____. Decreto nº 3.591, de 06 de setembro de 2000. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 06 set. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm>. Acesso em: 20 set. 2017.

_____. Instrução Normativa nº 01, de 6 de abril de 2001. **Define diretrizes, princípios, conceitos e aprova normas técnicas para a atuação do Sistema de**

Controle Interno do Poder Executivo Federal. Ministério da Fazenda - Secretaria Federal de Controle Interno (SFCI). Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in-01-06042001.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2017.

_____. Lei 10.480, de 02 de julho de 2002. Dispõe sobre o Quadro de Pessoal da Advocacia-Geral da União, a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-Administrativo na AGU – GDAA, cria a Procuradoria-Geral Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 03 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10480.htm>. Acesso em: 18 mai. 2018.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 17 ago. 2017.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. **Portaria Normativa 040/2007**. Disponível em: <<http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/17>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União. Portaria Nº. 2.737, de 20 de dezembro de 2017. Disciplina o Procedimento de consulta para nomeação, designação, exoneração ou dispensa do titular de unidade de auditoria interna ou auditor interno. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 dez. 2017

_____. Tribunal de Contas da União. Portaria –TCU nº 280 de 8.12.2010 - **Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União**. Brasília: 2010.

_____. Tribunal de Contas da União. **Auditoria Governamental/Tribunal de Contas da União**; Conteudistas: Antônio Alves de Carvalho Neto, Carlos Alberto Sampaio de Freitas, Ismar Barbosa Cruz, Luiz Akutsu; Coordenador: Antônio Alves de Carvalho Neto. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2011, 355 p.

_____. Tribunal de Contas da União. **Glossário de Termos do Controle Externo**. Brasília: TCU, 2012.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº. 3.382/2013. Plenário. Relator: Ministro Valmir Campelo. Sessão de 04/12/2013. **Diário Oficial de União**, Brasília, DF, 04 dez. 2013.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº. 3.454/2014. Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 03/12/2014. **Diário Oficial de União**, Brasília, DF, 03 dez. 2014.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº. 3.455/2014. Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 03/12/2014. **Diário Oficial de União**, Brasília, DF, 03 dez. 2014.

_____. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº. 3.548/2014. Plenário. Relator: Ministro André de Carvalho. Sessão de 09/12/2014. **Diário Oficial de União**, Brasília, DF, 09 dez. 2014.

_____. Instrução Normativa nº 24 de 17 de novembro de 2015. **Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT), os trabalhos de auditoria realizados pelas unidades de auditoria interna e o Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT) e dá outras providências.** Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_24_2015.pdf> Acesso em 10 dez. 2017.

_____. Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.** Brasília, 2016. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=14&data=11/05/2016>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

_____. Instrução Normativa nº 03, de 9 de junho de 2017. **Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.** Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in_cgu_03_2017.pdf> Acesso em: 18 set. 2017.

_____. Instrução Normativa nº 07, de 06 de dezembro de 2017. **Altera o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.** Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-sfc-07_2017.pdf> Acesso em: 15 dez. 2017.

_____. Instrução Normativa nº 08, de 06 de dezembro de 2017. **Aprova o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.** Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-sfc-08_2017.pdf>. Acesso em 15 dez. 2017.

_____. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Portaria nº. 2.737, de 20 de dezembro de 2017. Disciplina o procedimento de consulta para nomeação, designação, exoneração ou dispensa do titular de unidade de auditoria

interna ou auditor interno. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil** Brasília, DF, 22 dez. 2017. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=22/12/2017&jornal=515&pagina=245&totalArquivos=416>> Acesso em 20 mai. 2018.

_____. Decreto nº. 9.262, de 09 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm>. Acesso em: 15 mai. 2018.

_____. Lei nº 13.634, de 20 de março de 2018. Cria a Universidade Federal de Catalão, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 mar. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13634.htm>. Acesso em: 19 jun. 2018.

_____. Lei nº 13.635, de 20 de março de 2018. Cria a Universidade Federal de Jataí, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 mar. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13635.htm>. Acesso em: 19 jun. 2018.

_____. Lei nº 13.637, de 20 de março de 2018. Cria a Universidade Federal de Rondonópolis, por desmembramento de campus da Universidade Federal de Mato Grosso. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 mar. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13637.htm>. Acesso em: 19 jun. 2018.

BRITO, C.; FONTENELLE, R. **Auditoria privada e governamental**. Niterói: Impetus, 2015.

BUENO, M.; MACEDO, K. B. A clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade**, v. 2, n. 2, p. 306-318, 2012.

CARVALHO, R. R. S.; LUZ, J. N. N. **A autonomia universitária no contexto dos dispositivos legais**. Brasília, ed. 58, p. 116-125, jun. 2016. Disponível em <<http://www.andes.org.br/imprensa/publicacoes/imp-pub-497269949.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2017.

CASTRO, D. P. **Auditoria e controle interno na administração pública**: evolução do controle interno no Brasil do código de contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTRO, D. P. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: contabilidade, orçamento e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CASTRO, P. M.; CANÇADO, V. Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 10, n. 1, art. 2, p. 19-37, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. Resolução nº. 986, de 21 de novembro de 2003. **Aprova a NBC TI 01 Da Auditoria Interna**. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em 12 set. 2017.

_____. Resolução nº. 100, de 25 de março de 2014. **Dispõe sobre a NBC PG 100 – Aplicação geral aos profissionais da contabilidade**. Disponível em: <<http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCPG100.doc>>. Acesso em: 15 set. 2017.

CHIARINI, T.; VIEIRA, K. P.; ZORZIN, P. G. Universidades federais mineiras: análise da produção da pesquisa científica e conhecimento no contexto do sistema mineiro de inovação. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 22, n. 2, p. 307-332, mai./ago. 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSENZA, J.; GRATERON, I. A auditoria da Contabilidade Criativa. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 143, p. 43-61, set./out. 2003.

COSTA, E. B. O.; RAUBER, P. História da educação: surgimento e tendências atuais da universidade no Brasil. **Revista Jurídica UNIGRAN**, Dourados/MS, v. 1, n. 21, jan./jun. 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Auditoria contábil: Teoria e Prática**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CUNHA, L. A. **A universidade temporã: o ensino superior, da colônia à Era Vargas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

DÁRIO, V. C.; LOURENÇO, M. L. Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com professores de Instituições Federais de Ensino Superior. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo/SP, v. 14, n. 27, jan./jun., 2018.

DEJOURS, C. Por um novo conceito em saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 14, n. 54, abr./jun., 1986.

_____. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez e Aboré, 1992.

_____. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-145.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, p. 150-173.

_____. **O Fator Humano**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1997.

_____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1999a.

_____. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: FUNDAP, 1999b.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. **A banalização da injustiça social**. 4 ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 2001.

_____. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

_____. **A banalização da injustiça social**. Tradutor: Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 2003.

_____. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. (Org.) **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Paralelo 15 / Editora Fiocruz, 2004, p. 303-316.

_____. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2004. p. 47-104.

_____. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

_____. A psicodinâmica do trabalho na pós-modernidade. In: MENDES, A. M.; CRUZ LIMA, S. C; FACAS, E. (Orgs). **Diálogos em Psicodinâmica do Trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007, p. 13-26.

_____. Cadernos de trabalho, tecnologia e organização (nº 2) – **A avaliação do trabalho submetida à prova real**: crítica aos fundamentos da avaliação. São Paulo: Blucher, 2008a.

_____. Alienação e Clínica do Trabalho. In: LANCMAN S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.), **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2008b, p. 219-244.

_____. A carga psíquica do trabalho. In: BETIOL, M. I. S. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1 ed. 12. reimp. p. 21-32. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. Trabalhar não é derrogar. **Laboreal**, 7, n. 1, p. 76-80, 2011. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/files/articles/76_80f1.pdf> Acesso em: 20.jul. 2017.

_____. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, v. 17, p. 363-371, jul./set. 2012a.

_____. **Trabalho Vivo**: Trabalho e Emancipação. Tradução Franck Soudant, Brasília: Paralelo 15, 2012b.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1 ed. 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

DEJOURS, C.; JAYET, C. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: BETIOL, M. I. S. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2011, p. 67-118.

DIAS, T. T. P.; FACAS, E. P.; MORRONE, C.F.; MENDES, A. M. “Vai atender em 20 minutos?": Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho de tele atendentes em uma central de denúncia de abuso sexual. **Gestão e sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n.12, p.195-215, 2011.

DIAS, S. L. R. **A interferência da cultura organizacional na atividade do auditor interno: um estudo com auditores internos de instituições financeiras**. 2013. 68 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, 2013.

DOURADO, D. P.; HOLANDA, L. A.; SILVA, M. M. M.; BISPO, D.A. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 350-367, jun. 2009.

ESTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, Edição Especial, artigo 10, p. 648-667, jul. 2011.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, mai./jun. 2006.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da língua portuguesa**. 6 ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v.6, n.1, p. 93-104, 2001.

_____. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira**. Brasília: Edições Ler, pensar e agir (LPA), 2003.

FIELDLER, N. C.; VENTUROLI, F. Avaliação da carga física de trabalho exigida em atividades de fabricação de móveis no Distrito Federal. **Revista Cerne**, Brasília, v. 8, n. 2, p. 117-122, 2002.

FOSSÁ, M. I. T. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias: uma definição teórica e operacional**. 296 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, 2003.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil**. 4 ed. atual. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester (Org.). 2. ed. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 2002. Cap. 3, p.41-73.

FREUD, S. (1916). **Instinto e suas Vicissitudes**. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas. Vol. XIV. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

GARCIA, F. C. **Práticas gerenciais sedutoras e alto desempenho organizacional de empresas mineiras: a percepção de altos executivos**. Projeto de pesquisa (Mestrado Acadêmico em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.

GREENBERG, J. **Administração do estresse**. 6 ed. São Paulo: Manole, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K. *et al.* **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, E. D.; ARAÚJO, A. F.; BARBOZA, R. J. Auditoria: alguns aspectos a respeito de sua origem. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**. Ano VII, n. 13, mai. 2009.

GRACIANI, M. S. S. **O ensino superior no Brasil: a estrutura de poder na universidade em questão**. Petrópolis: Vozes, 1984.

GRAZZIOTIN, P. **Análise e Gerenciamento de Riscos Corporativos rumo à ética e à integridade públicas**. Disponível em: <http://fonai-mec.com.br/2013/41/docs/Paulo_Grazziotin_Analise_gerenciamento_riscos.pdf> Acesso em: 19 set. 2017.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Saúde Mental e Psicologia do Trabalho. **Revista São Paulo em Perspectiva**, v.17, n.2, p.102-108, 2003.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 77-86, 2004.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA). **Normas Internacionais para Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas)** – Disponível em: <www.iiabrasil.org.br>. Acesso em: 10 jan. 2018.

JACQUES, M. da G. C. Identidade e trabalho: Uma articulação indispensável. In: A. TAMAIO, J. E. BORGES-ANDRADE & W. CODO (Eds.), **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo, SP: Cooperativa de Autores Associados, 1996, p. 41-47.

JAYET, C. **Psychodynamique du travail au quotidien**. Paris: AleXitére, 1994.

- KANAN, Lilia Aparecida; ZANELLI, José Carlos. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. **Revista Espaço Pedagógico**, v. 18, n. 1, Passo Fundo, p. 151-170, jan./jun. 2011.
- LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. São Paulo, **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, n. 1, p.79-90, 2003.
- LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, v. 19, n. 4, p. 3-26, out./dez. 1985.
- LEMO, A. M.; MAZZILLI, C.; KLERING, L. R. Análise do trabalho prisional: um estudo exploratório. **RAC**, v. 2, n. 3, p. 129-149, set./dez.1998.
- LIMA, D.; CASTRO, R. **Fundamentos da Auditoria Governamental e Empresarial: com modelos de documentos e pareceres utilizados**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIPP, M. E. N. **Manual do Inventário de Sintomas de estresse para Adultos de Lipp** (ISSL). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.
- LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, jan./jun. 2013.
- LHUILIER, D. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARÇAL, N., MARQUES, F. L. **Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público**. 1. ed. Lisboa: Sílabo lda, 2011.
- MARRA, A. V.; SOUZA, M. M.; MARQUES, A. L.; MELO, M. C. O. L. Significado do Trabalho e envelhecimento. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, v. 15, n. 2, p.103-128, mai./jun./jul./ago. 2013.
- MARTINS, S.R.; MENDES, A. M. Espaço Coletivo de Discussão: A Clínica Psicodinâmica do Trabalho como Ação de Resistência. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 171-184, mai./ago. 2012.
- MAUTZ, Robert Kunh. **Princípios de auditoria**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- MENDES, A. M. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Revista de Psicologia, Ciência e Profissão**, Brasília, v. 15, n. 1-3, p. 34-38, 1995.

_____. Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações para saúde mental do trabalhador. **Revista de Psicologia**. v. 13/14, n.1/2., p. 27-32, 1996.

_____. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. 306 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

_____. Cultura Organizacional e Prazer-sofrimento no Trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, A. *et al.* **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artemed, p. 60-76, 2004.

_____. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, Ana Magnólia (Org.) **Trabalho & saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Vivências de Prazer-sofrimento e Saúde Psíquica no Trabalho: Trajetória Conceitual e Empírica. In: MENDES, A. M.; BORGES, L. O.; FERREIRA, M. C. (Ed). **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Editora UnB, 2002. cap.1, p. 26-42.

MENDES, A. M.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. R. Estratégias de enfrentamento psíquico no trabalho bancário. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 59-72, 2003.

MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. A resignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal. **Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 91-118, 2003.

MENDES, A. M.; SILVA, R. R. Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional. **Psico-USF**, v. 11, n. 1, p. 103-112, jan./jun. 2006.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, A. M. B. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. cap. 5. p.111-126.

MENDES, A.M.; FERREIRA, M. C. **Contexto de Trabalho**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre RS: Artmed, 2008, p. 111-123.

MENDES, A. M. B.; ARAÚJO, L. K. R; MERLO, A. R. C. Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. In: BENDASSOLLI, P. F.;

SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

MENDONÇA, A. W. A Universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro**, n.14, p.131-150 mai./ago. 2000.

MENDONÇA, H.; MACEDO, K. B. Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho. In: MACEDO, K. B. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da Psicologia e da Administração**. Goiânia: Editora da UCG, 2004. p.113-128.

MENEGUSSI, E. M. M.; IANESKO, J. A. A importância da Auditoria Contábil na Prevenção e Combate aos Erros e às Fraudes nas Organizações. **Revista Eletrônica Latu Sensu**. 6 ed, 2008. ISSN: 1980-6116.

MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do trabalho. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Orgs.). **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 130-142.

MERLO, A. R. C. Psicodinâmica do trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 74-81.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.

MINAYO, M. C. **O Desafio do Conhecimento - Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 5 ed. São Paulo - Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1998.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. 2005. Ofício Circular Nº. 015, de 28 de novembro de 2005. **Encaminha a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação previstos na Lei no 11.091/2005**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2017.

MOITA, F. M. G. S. C.; ANDRADE, F. C. B. Ensino-pesquisa-extensão: um exercício de indissociabilidade na pós-graduação. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n.41, p. 269-280, mai./ago. 2009.

MORAES, R. D.; VASCONCELOS, A. C. L.; CUNHA, S. C. P. Prazer no trabalho: o lugar da autonomia. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 217-227, ago. 2012.

MORIN, E. M.. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-10, jul./set. 2001.

NASCIMENTO, D. T.; OLAK, P. A. **As entidades sem fins lucrativos (terceiro setor) e as normas brasileiras de contabilidade aplicadas**. In: XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiânia: CFC, 2000.

NUNES, J. O. Auditoria Pública e Privada: uma análise comparativa. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 3, n. 1, jan./jun. 2016.

OLIVEIRA, N. T. Somatização e sofrimento no trabalho. **Revista Virtual Textos & Contextos** , v. 9, n. 2, ano II, p. 1-14, 2003.

OLIVEIRA, T. B. *et al.* A importância da Auditoria Interna em uma Instituição Federal de Ensino Superior como melhoria na gestão dos custos serviços públicos. In: **Congresso Brasileiro de Custos**, 13, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <<https://www.abcustos.org.br>>. Acesso em 07 set. 2017.

PAULA, M. G. M. A. Auditoria Contábil. In: SILVA, C. A. T.; NIYAMA, J. K.; PISCITELLI, R. B. (Org.). **Exame de Suficiência em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no *balanced scorecard***. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

PETER, Maria da Glória; MACHADO, Marcus Vinicius. **Manual de Auditoria Governamental**. São Paulo: Atlas, 2007.

PINHEIRO, G. J.; CUNHA, L. R. S. A Importância da Auditoria na Detecção de Fraudes. **Contab. Vista & Rev.** Belo Horizonte, v.14, n. 1, p. 31-48, abr. 2003.

PITTA, A. **Hospital: dor e morte como ofício**. 3 ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

PRADANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed., Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

PRADO, F. A. **Prazer: a energia dos vencedores**. São Paulo: Editora Mercuryo. 1998. 183 p.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (Brasil); CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. **Portal da Transparência do Governo Federal, Servidores Civis e Militares do Executivo Federal**: banco de dados. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/download-de-dados/servidores>> Acesso em 31 jul. 2017.

RESENDE, S. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho bancário: o impacto dos valores individuais e das variáveis demográficas**. 129 f. Dissertação (Mestrado

em Psicologia) Departamento de Psicologia social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ROIK, A.; PILATTI, L. A. Psicodinâmica do trabalho: uma perspectiva teórica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29. Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2009.

SANTOS, M. F. **Identidade e aposentadoria**. São Paulo: EPU, 1990.

SANTOS, J. G. *et al.* Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa varejista em Campina Grande – PB. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Resende, RJ. **Anais...** Resende, RJ: AEDB, 2010. p.1-16.

SANTOS, M. R. ; FORMIGA, M. V. ; PEIXE, B. C. S. Faltam Auditores e Auditorias nas Instituições Federais de Ensino Superior Brasileiras?. In: **XV CONGRESO DEL INSTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS y 4º Congreso trasatlántico de Contabilidad, Auditoría, Control de gestión, Gestión de costos**, 2017, Lyon - France: ISEOR, 2017.

SCHMITZ, J. C. **Os desafios gerenciais das unidades de auditoria interna das instituições federais de ensino superior**. 2017. 160 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, SC, 2017.

SCHUTZ, W. C. **O prazer expansão da consciência humana**. Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda. 1974. contribuições da escola à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1 ed. 12. reimp. São Paulo: Atlas, 2011, p. 13-19.

SELIGMANN-SILVA, E. In: BETIOL, M. I. S. (Org). **Psicodinâmica do Trabalho**: São Paulo: Atlas, 2011, p. 13-19.

SILVA, J. S. G. O estresse e a qualidade de vida no trabalho. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, 16., 11., 2011, Curitiba. **Anais...** Curitiba, Centro Reichiano, 2011. p. 1-6.

SILVA, D. C.; SILVA, I. C. Auditoria Governamental. **Colloquium Humanarum**, v. 12, n. Especial, p. 416-424, 2015.

SOARES, M. S. A. **A Educação superior no Brasil**. Porto Alegre: CAPES, IESALC e Unesco, 2002.

SOUZA, N. V. D. de O.; LISBOA, M. T. L. Compreendendo as estratégias coletivas de defesas das trabalhadoras de enfermagem na prática hospitalar. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 425-435, dez. 2002.

SOUSA, C. M.; MENDES, A. M. Viver do lixo ou no lixo? A relação entre saúde e trabalho na ocupação de catadores de material reciclável cooperativados no Distrito Federal – Estudo exploratório. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 6, n. 2, p. 13-42, jul./dez. 2006.

SOUZA, Adriana Rosária Freitas. **Prazer e sofrimento no trabalho**: estudo com docentes que atuam em níveis diferentes de ensino no IFMG - campus Congonhas. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2015.

SPINDOLA, Thelma; MARTINS, Elizabeth Rose da Costa. O estresse e a enfermagem: a percepção das auxiliares de enfermagem de uma instituição pública. **Esc. Anna Nery** [online]. 2007, vol.11, n.2, pp.212-219. ISSN 1414-8145. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452007000200005>.

SUZIGAN, W.; ALBUQUERQUE, E. M. **A interação entre universidades e empresas em perspectiva histórica no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2008. Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%20329.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TEIXEIRA, A. **Educação e universidade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1998.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Sobreviver ao trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TOLEDO, D. A. C.; GUERRA, A. C. Um estudo sobre o prazer no trabalho: pensando dimensões de análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

VICENTE, D. Desgaste mental de assistentes sociais: um estudo na área de habitação. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 123, p. 562-58, set. 2015.

VIEIRA, A.; ALVES, M.; MONTEIRO, P. R. R.; GARCIA, F. C. Mulheres nas equipes de enfermagem: identificação organizacional e vivências de prazer e sofrimento. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 21, p. 01-10, 2013.

ZARDO, O. C. A Auditoria e a Detecção de Fraudes. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade**. Porto Alegre, v. 29, n. 107, p. 38-44, dez. 2001.

ANEXO A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS FLORESTAL
35.690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS - BRASIL

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Sr. servidor estamos convidando-o a participar, como voluntário, em uma pesquisa. Meu nome é Adriana Ventola Marra, sou a pesquisadora responsável pelo projeto. Tenho mestrado e doutorado em Gestão de Pessoas, que é a área da pesquisa.

Após ler com atenção este documento e ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine em todas as folhas e ao final deste documento, que está em duas vias e também será assinado por mim, pesquisadora, em todas as folhas, uma delas é sua e a outra é da pesquisadora responsável. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato comigo no telefone: (31) 3536-3414 ou e-mail aventola@ufv.br. Em caso de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa, *campus* Viçosa, prédio Arthur Bernardes, piso inferior, telefone (31) 3899-2492, correio eletrônico: cep@ufv.br.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE A PESQUISA:

- Título: PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE AUDITORES INTERNOS QUE ATUAM EM UNIVERSIDADES FEDERAIS EM MINAS GERAIS
- Informações sobre quem está aplicando o termo de consentimento: Flávia dos Reis Arruda – Aluna do curso de mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP da UFV/Campus de Florestal.
- Objetivos da pesquisa: identificar e analisar vivências de prazer e sofrimento no trabalho de auditores internos que atuam em universidades federais localizadas no estado de Minas Gerais; identificar a dicotomia prazer e sofrimento na perspectiva dos auditores internos, analisar os fatores responsáveis pelo sofrimento e pelo prazer no trabalho desses profissionais nas entidades mineiras, discriminar as estratégias utilizadas pelos sujeitos pesquisados para lidar com o sofrimento no trabalho.
- Detalhamento dos procedimentos: sua participação consistirá em responder a um roteiro de entrevista, com perguntas abertas e duração aproximada de 60 minutos. As entrevistas serão gravadas digitalmente mediante sua concordância.
- Especificação dos riscos: Se você se sentir constrangido em algum momento ou com alguma pergunta feita pode se recusar a responder. Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento.
- As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.
- Os dados coletados nas entrevistas e questionários serão utilizados apenas para esta pesquisa e não serão armazenados para estudos futuros.
- Benefícios da pesquisa: Este estudo possibilita ampliar as investigações sobre a temática psicodinâmica do trabalho, constituindo importante campo de discussão de pesquisas em diversas áreas de conhecimento. Além disso, os resultados da pesquisa fornecem subsídios para que a administração das universidades formule políticas organizacionais de modo a mitigar o sofrimento no trabalho dos auditores internos, propiciando a melhora do seu ambiente laboral e da sua qualidade de vida, o que pode aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados à gestão, ao governo e à sociedade.

- Não haverá nenhum tipo de pagamento ou gratificação financeira por sua participação e você também não terá custos. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o (a) Sr (a). tem assegurado o direito à indenização.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, _____, RG. _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo: PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE AUDITORES INTERNOS QUE ATUAM EM UNIVERSIDADES FEDERAIS EM MINAS GERAIS, sob a responsabilidade da Prof^a. Dr^a. Adriana Ventola Marra, como sujeito voluntário. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora Flavia dos Reis Arruda sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Florestal, ____ de _____ de 2017.

Nome e Assinatura do Sujeito:

Nome e assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

PESQUISA ACADÊMICA

PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE AUDITORES INTERNOS QUE ATUAM EM UNIVERSIDADES FEDERAIS EM MINAS GERAIS

Seção I – Dados Demográficos e Ocupacionais

1. Sexo:
2. Idade:
3. Estado Civil:
4. Número de filhos:
5. Grau de escolaridade:
6. Qual curso:
7. Possui pós-graduação? Qual área?
8. Qual universidade você trabalha?
9. Tempo de serviço na organização:
10. Tempo de serviço no cargo:
11. Total de horas trabalhadas por dia:

Seção II – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

- 1) Como é a sua carga de trabalho? Como se sente no final do dia?
- 2) Você se sente satisfeito (a) profissionalmente trabalhando na instituição? Justifique sua resposta.
- 3) Você gosta do que faz? Justifique sua resposta.
- 4) Você se sente realizado (a) profissionalmente? Justifique sua resposta se baseando nas vivências que teve na instituição. Se tiver algum caso, descreva-o.
- 5) Você acha que a posição do seu cargo, tem algum destaque na instituição em relação aos demais funcionários ou sente que é igual?
- 6) Você se sente livre para expressar suas opiniões com colegas e com a chefia, tais como discutir sobre o trabalho e expressar seus sentimentos? Justifique sua resposta. Se tiver algum caso relacionado a sua liberdade de expressão no trabalho, favor descreva-o.
- 7) Conte-me um pouco sobre a sua relação com seus colegas de trabalho. É um relacionamento positivo (colaboração, cooperação, harmonia, confiança) ou negativo? Justifique sua resposta. Se tiver algum caso relacionado a sua liberdade de expressão entre colegas, favor descreva-o.
- 8) Você se sente esgotado (a) emocionalmente com o seu trabalho? Justifique sua resposta se baseando nas vivências que teve na instituição. Se tiver algum caso, descreva-o.
- 9) Você se sente reconhecido profissionalmente no seu trabalho (pelos colegas e chefias) e em casa? Justifique sua resposta se baseando nas vivências que teve na instituição. Se tiver algum caso,

descreva-o.

10) Você chegou a desenvolver ou tem alguma patologia (física ou mental) em função do seu trabalho? Se sua resposta for sim, comente este episódio com algum relato ou fato ocorrido.

11) Alguma vez o seu trabalho (problemas causados por ele, como: estresse, mau humor, falta de apetite sexual, entre outros) interferiu na sua vida pessoal? Se sim, comente esse episódio com algum relato ou fato ocorrido.

12) Você possui algum medo em relação ao seu trabalho?

13) Você acha que a sua remuneração financeira é justa ao trabalho que você realiza? Na sua opinião, a remuneração financeira é importante como o reconhecimento profissional?

15) Você sente prazer na sua atividade profissional? Quais são as situações de prazer que você tem vivenciado na sua função na instituição?

16) O que lhe faz sentir desprazer ou insatisfação no seu trabalho?

17) O que você faz para lidar com essas questões de insatisfação/sofrimento no trabalho?

14) Quais são as maiores dificuldades que você encontra na sua profissão?

18) Como você se sente fazendo parte da instituição em que trabalha?

19) Você gostaria de acrescentar algo mais a respeito da sua relação com seu trabalho?