

A PSICODINÂMICA DO TRABALHO NA GESTÃO PÚBLICA: VIVÊNCIAS DE SERVIDORES EM CONTEXTOS DE MUDANÇAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A PSYCHODYNAMIC WORK IN PUBLIC MANAGEMENT: HOMES OF SERVANTS IN CONTEXTS OF CHANGES IN PUBLIC ORGANIZATIONS

LA PSICODINÂMICA DEL TRABAJO EN LA GESTIÓN PÚBLICA: EXPERIENCIAS DE LOS SERVIDORES EN CONTEXTOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Rafaela Gomes da Silva, MSC

Universidade Estadual do Ceará/Brazil

rafaela.gomes@uece.br

Ana Cristina Batista dos Santos, Dra.

Universidade Estadual do Ceará/Brazil

ana.batista@uece.br

Jorge Luiz de Sousa Evaristo, MSC

Universidade Estadual do Ceará/Brazil

jorgeluz0807@gmail.com

Juliana Carvalho de Sousa, MSC

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte/Brazil

juli.cs1009@gmail.com

RESUMO

O texto objetiva compreender as vivências laborais de servidores públicos no contexto de mudanças de modelos gerenciais, à luz da psicodinâmica do trabalho (PDT). Desenvolveu-se um estudo qualitativo numa secretaria de governo do Estado do Ceará. Dois servidores foram entrevistados. Foi utilizada a técnica da análise dos núcleos de sentido (ANS) para compreensão das narrativas. Como resultados, os temas e subtemas identificados e analisados foram: i) mudanças nas dimensões de contexto da PDT: condições de trabalho, organização do trabalho e relações sociais de trabalho; ii) mudanças nas dimensões de conteúdo: trabalho e subjetividade; prazer-sofrimento; estratégias de defesa; reconhecimento. De maneira destacada, percebe-se que a relação trabalho-subjetividade emerge de maneira intensa a partir das singularidades dos sujeitos; donde as subjetividades são transformadas na relação com o trabalho havendo espaço, inclusive, para possíveis fugas, por meio do trabalho, de dores originadas fora do ambiente laboral, como no luto, por exemplo.

Palavras chave: Mudanças; Gestão Pública; Psicodinâmica do trabalho; Servidores; Organizações.

ABSTRACT

The objective text is to understand the work experiences of public servants in the context of changes in managerial models, in the light of psychodynamic work (PDT). Developed a qualitative study of the Secretary of the Government of the State of Ceará. Two foram servers interviewed. Foi used the technique to analyze two nuclei of meaning (ANS) for understanding narratives. As a result, the themes and sub-themes identified and analyzed foram: i) changes in the PDT context dimensions: work conditions, work organization and social relations of work; ii) changes in content dimensions: work and subjectivity; prazer-sofrimento; defense strategies; reconhecimento. In an outstanding way, I perceive that a work-subjectivity relationship emerges in an intense way from two little subjects singularities; where the subjectivities are transformed in relation to work and have space, including, for possible leaks, by means of work, of doors originated outside the work environment, such as not mourning, for example.

Keywords: Changesa Public management; Psychodynamics of work; Servants; Organizations.



RESUMEN

O texto objetiva compreender como vivências laborais de servidores públicos sin contexto de mudanças de modelos gerenciais, à luz da psicodinâmica do trabalho (PDT). Desenvolveu-se um estudo qualitativo numa secretaria de governo do Estado do Ceará. Dois servidores para entrevistados. Foi utilizada a técnica da análise dos núcleos de sentido (ANS) para compreensão das narrativas. Como resultados, temas y subtemas identificados y analizados en: i) mudanzas de dimensiones de contexto de PDT: condiciones de trabalho, organización de trabalho e relações sociais de trabalho; ii) mudanças nas dimensões de conteúdo: trabalho e subjetividade; prazer-sofrimento; estratégias de defesa; reconhecimento. De maneira destacada, percebe-se que a relação trabalho-subjetividade emergem de maneira intensa a partir de las singularidades dos sujeitos; donde as subjetividades são transformadas na relação com o trabalho havendo espaço, inclusive, para possíveis fugas, por meio do trabalho, de dores originadas fora do ambiente laboral, como no luto, por exemplo.

Palabras clave: Cambios; Gestión Pública; La Psicodinámica del Trabajo; Servidores; Organizaciones.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo trabalho são crescentes, na contemporaneidade, nos mais diversos contextos organizativos. Este trabalho se ocupa com o exame do tema mudanças no contexto da gestão pública, orientado pelo objetivo de compreender as vivências laborais de servidores públicos no contexto de mudanças de processos gerenciais, à luz da psicodinâmica do trabalho (PDT) com o método da Clínica de Trabalho e Ação. Sobre a gestão pública brasileira, tem sido usual abordá-la como um caso de sucessão histórica evolutiva entre os modelos de administração patrimonialista (caracterizada pelo paternalismo e nepotismo próprios de uma sociedade oligárquica), administração burocrática (embasada nos princípios burocráticos weberianos da formalidade, impessoalidade e profissionalismo), e a administração pública gerencial, ou nova gestão pública - NGP (com foco na eficiência e gestão baseada em resultados, aos moldes da gestão privada) (BRESSER-PEREIRA, 2008, 2011; MAGRO, SECCHI; LAUS, 2013).

Ademais, é evidente que a administração pública brasileira desde a década de 1990 tenta superar um modelo burocrático que estagna os servidores e os impõe um modelo individualista de trabalho com execução de tarefas repetidas e exacerbadas de procedimentos que prejudicam a eficácia e a eficiência organizacional. Com o surgimento da Nova Gestão Pública (NGP), as engrenagens do serviço público são postas em movimento e as atividades tornam-se mais dinâmicas, entretanto isso não alivia o cotidiano de trabalho, mas modifica o local do qual emerge as pressões e as expectativas sobre os trabalhadores do setor público (BRESSER-PEREIRA, 2011; ANDION, 2012; EVARISTO et al., 2019).

O trabalho parte do pressuposto de que não há uma linearidade ou substituição absoluta de modelos na gestão pública brasileira, e sim um amálgama de modelos de gestão, com ênfases diferenciadas em cada fase histórica e resquícios ou transbordamentos entre as fases, com implicações organizacionais, gerenciais e interpessoais. Neste sentido, aborda-se tal temática a partir de uma lente teórica que possibilita o exame de fenômenos sociais que se forjam no movimento dinâmico homem-organização do trabalho: a psicodinâmica do trabalho. A PDT volta-se para a observação de conflitos psíquicos suscitados pela experiência do homem com seu trabalho, sendo uma lente teórica que se ocupa com o estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos intersubjetivos e intra-subjetivos existentes no trabalho (DEJOURS, 1993; SICHÈRE, 2010).

Embora a corrente teórica da psicodinâmica do trabalho seja recente, são cada vez mais evidenciados estudos sobre PDT nos campos da psicologia, sociologia e administração, como também nos mais diferentes

contextos de trabalho. Podemos citar como exemplo: Instituições de Atenção à Saúde (PAULA, 2012), Companhia de Balé (SEGNINI; LANCMAN, 2011), Instituições de Ensino Superior (SILVA, 2012), Shoppings Centers (Tomazini, 2009), Instituições Bancárias (ROSSI, 2008), Cooperativas de Catadores de Lixo (MEDEIROS; MACÊDO, 2007), Suicídio e Sofrimento Social no meio rural (WERLANG, 2013), dentre outras (SILVA, 2015).

Essa pesquisa se mostra pertinente, uma vez que no cenário brasileiro são recentes os estudos da PDT (MERLO; MENDES, 2009). Em levantamento bibliométrico, realizado no período de 1996 a 2009, foram encontrados 79 artigos, além de dissertações, teses e outras publicações, utilizando a psicodinâmica do trabalho como referência. Silva (2015), em suas pesquisas recentes, observou que nos últimos dez anos no panorama brasileiro as temáticas estudadas em PDT foram as mais variadas.

Após esta introdução, a parte dois revisa brevemente a literatura sobre PDT. A parte três apresenta a metodologia do trabalho desenvolvido no contexto de um órgão público de um estado nordestino. Na quarta parte são analisados os dados coletados em campo por meio de entrevistas. A quinta e última parte apresenta as considerações finais.

2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A PDT, em sua inscrição *dejouriana*, é estudada a partir de conceitos que examinam a relação organização do trabalho-trabalhador, a partir de duas dimensões: as de contexto e as de conteúdo. As dimensões de contexto (condições de trabalho, organização do trabalho e relações sociais de trabalho) representam o “cenário” em que os aspectos psicodinâmicos emergem. As dimensões de conteúdo expressam os conceitos psicodinâmicos propriamente ditos e variam em torno dos seguintes construtos: trabalho e subjetividade, prazer-sofrimento, reconhecimento, mobilização da inteligência, estratégias de defesa, dentre outros.

2.1 Dimensões de contexto

As dimensões de contexto, propostas inicialmente por Dejours, têm sido consideradas em diversos estudos visando à compreensão analítica do cenário em que as vivências dos trabalhadores se desenrolam, considerando-se três sub-dimensões: as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais no trabalho (SILVA et al., 2021; FERREIRA; MENDES, 2008; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2010; SOUSA; SANTOS, 2017; SICHÈRE, 2010).

As condições de trabalho dizem respeito aos elementos estruturais ligados ao ambiente produtivo (FREITAS; FACAS, 2013) e se especificam, na visão de Dejours (2017), em termos físicos (temperatura, barulho, altitude etc), químicos (vapores, poeiras, gases tóxicos etc), e biológicos (vírus, bactérias, fungos etc). Para Dejours (2018), devem ser considerados, ainda, conteúdos ligados à higiene, à segurança e outros que estejam relacionados às características antropométricas do posto de trabalho. Variáveis têm sido acrescentadas por outros pesquisadores, como: instrumentos, equipamentos, matéria-prima, suporte organizacional e, até, práticas de remuneração (FERREIRA; MENDES, 2008).

A dimensão organização do trabalho abarca elementos formais e informais que devem ser cumpridos (o trabalho prescrito), que representam os modelos de gestão existentes e implementados para o funcionamento do

trabalho (FREITAS; FACAS, 2013). Dejours (2018, p. 25) insere as seguintes variáveis nesta dimensão: “a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc.”. A organização do trabalho contempla, ainda, variáveis como ritmos e tempos de trabalho, metas de produtividade e os tipos de tarefas realizadas (FERREIRA; MENDES, 2008).

As relações socioprofissionais expressam a forma de interação entre os diversos agentes dentro do ambiente de trabalho; trata-se da dimensão social dos personagens presentes no *locus* de produção (DEJOURS, 2006; FREITAS; FACAS, 2013). Tais relações envolvem interações de pelo menos três tipos (FERREIRA; MENDES, 2008). As interações hierárquicas, como primeiro tipo, acontecem com as chefias. O segundo tipo, as interações coletivas intra e inter-grupos, se desenvolvem com membros da equipe de trabalho e membros de outros grupos de trabalho. As interações externas constituem o terceiro tipo, as quais dizem respeito às relações com usuários, consumidores, representantes institucionais (fiscais, fornecedores). Dejours (2018) entende que esses laços criados pela organização do trabalho são, por vezes, desagradáveis e, até, insuportáveis.

2.2 Dimensões de Conteúdo

Para a PDT, as experiências de trabalho são locus de provação do real, constituem-se como espaço onde a vida pode ser experimentada, sentida e revelada ao sujeito. São instâncias de vivências psicológicas e afetivas de prazer e sofrimento (MEDEIROS; MARTINS; MENDES, 2017; HOFFMANN et al., 2017; AZEVEDO et al., 2018), elaboradas nas singularidades, pois, como afirma Dejours (2012b, p. 181), “nós não abordamos o trabalho com recursos psicológicos e afetivos iguais”.

É importante ressaltar que, para a PDT, trabalho e real do trabalho não são categorias idênticas, pois o real do trabalho é fruto da resistência do trabalhador ao real que está no mundo e que se manifesta nos controles das prescrições da hierarquia, nas normas sobre o próprio trabalho; é o espaço da transgressão, da “trapaça” aos procedimentos, não por uma deliberação anárquica ou por indisciplina do trabalhador, mas, ao contrário, por um compromisso individual e/ou coletivo com o atingimento dos objetivos. Trata-se do fazer diferente do prescrito para “fazer dar certo”, constitui-se um ato de comprometimento com o trabalho. Este é o espaço por excelência do chamado trabalho vivo (DEJOURS, 2012a; DEJOURS; MELLO NETO, 2012).

O objeto de estudo da PDT, então, são as relações dinâmicas entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação, que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições na organização do trabalho, nas patologias sociais, e na saúde e no adoecimento (DEJOURS, 2018, 1997). Para Dejours (2006, p. 46), o trabalho é um conjunto de ações que compreendem “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, etc.”.

É através dos processos de reconhecimento que ocorrem na subjetividade do trabalhador que ele consegue sublimar os desafios do trabalho prescrito para diminuir ou anular o sofrimento, ou ainda, convertê-lo em prazer (DEJOURS; DERANTY, 2010).

Entretanto, neste mesmo movimento de colocar-se à prova, há a possibilidade de haver frustração e sofrimento. A partir do sofrimento que se manifesta no real do trabalho de uma subjetividade que “luta” com o real do mundo é possível perceber a estreita relação entre os construtos trabalho e subjetividade, pois o processo

de trabalhar passa pela experiência afetiva antes da experiência prática, ou seja, passa primeiro pela experiência prática do sofrimento que necessita da existência de uma subjetividade, e esta, por sua vez, de um corpo e sua singularidade (DEJOURS, 2006).

Dejours defende que a psicodinâmica não tem por objetivo apenas pôr um termo ao sofrimento, e sim transformá-lo, percebendo a possibilidade de se encontrar prazer no trabalho, superando o sofrimento. É interesse da PDT não eliminar o sofrimento e sim impedir que ele seja transformado em adoecimento.

Assim, para a PDT, o sofrimento pode ser vivenciado e enfrentado sob três condições: o sofrimento criativo, fundamental para manter o sujeito atuante, atento, engajado e resistente, e que se manifesta pela indignação, pela denúncia e pela não aceitação; o sofrimento patogênico, que surge diante do esgotamento de todos os recursos defensivos mobilizados, empurrando o sujeito para um sentimento de incapacidade e de desentendimento; e o sofrimento ético, que acontece não de algum mal sofrido pelo sujeito, mas do mal que o próprio sujeito pode causar a si mesmo ou a outrem ao cometer, por seu trabalho, atos que normalmente reprova (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1993; LANCMAN & SZNELWAR, 2004; DEJOURS, 2011, DEJOURS, 2012A; MEDEIROS, MARTINS; MENDES, 2017).

O sofrimento situa-se no ponto de partida da inteligência, esta inteligência que será necessária mobilizar para permanecer na provação afetiva que é imposta ao sujeito quando de sua confrontação com o real. Um estado que se baseia na experiência e no conhecimento adquirido pelo trabalhador é a inteligência prática, isso pelo fato dele conhecer, melhor que qualquer um, o trabalho prescrito e o trabalho real (DEJOURS, 1999; DEJOURS, 2012a).

Freitas (2006, p. 104) entende que “o sofrimento no trabalho é compreendido por meio de vivências simultâneas de esgotamento emocional e falta de reconhecimento”. Sendo que o esgotamento emocional se manifesta em atos de estresse, sobrecarga, medo, insegurança, insatisfação, frustração, inutilidade e desqualificação diante das expectativas de desempenho. E a falta de reconhecimento quando o sujeito não se sente aceito e admirado perante a organização, impossibilitando ter liberdade para expor sua individualidade (FERREIRA; MENDES, 2001; FREITAS, 2006). Já as vivências de prazer no cotidiano do sujeito se manifestam por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho.

A busca pelo prazer e pela resignificação do sofrimento torna-se, então, o caminho para a estabilidade sócio-psíquica e, dentre os recursos individuais e coletivos que podem ser mobilizados nesta busca, três ações alimentam o prazer por via direta e indireta: mobilização da inteligência prática, do espaço público da fala e da cooperação (DEJOURS, 2013).

Tem-se, portanto, que o prazer só pode advir do ganho obtido no trabalho justamente no registro da construção da identidade e da realização de si, resultando “da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho” (DEJOURS, 2018, p. 59).

Quanto à mobilização da inteligência, cabe destacar que no ambiente de trabalho, o trabalhador não envolve tão somente sua inteligência prática e individual, mas uma inteligência coletiva, pois a inteligência no trabalho não pode ser analisada singularmente dado que o trabalho é um processo fruto da cooperação entre pares, subordinados e superiores (DEJOURS; DERANTY, 2010).

A mediação do sofrimento gerado no trabalho ocorre através de estratégias de defesa, ou de enfrentamento, formuladas e adotadas individual e coletivamente, que se diversificam de acordo com as

situações de trabalho, sendo marcadas pela “sutileza, engenhosidade, diversidade, e inventividade” (MENDES; COSTA; BARROS, 2003, p. 3); possibilitando a convivência com o sofrimento, sem adoecimento, ao cumprirem um duplo papel: favorecem o equilíbrio psíquico e a adaptação a situações adversas. São três os principais mecanismos das estratégias de defesa: os de adaptação, proteção e exploração (DEJOURS, 2018; DEJOURS; BÈGUE, 2010). São exemplos típicos de estratégias defensivas as de negação, racionalização, presenteísmo, adaptação ao estado de desconforto, funcionando como uma maneira de sobrevivência, muitas vezes inconsciente (MENDES; COSTA; BARROS, 2003; MENDES, 2007). Por outro lado, ao sustentarem uma falsa estabilidade psíquica, tais estratégias podem mascarar o sofrimento e se tornarem patológicas (DEJOURS, 1992, 2013). Muitas vezes o desânimo, o desencorajamento e o desengajamento são defesas utilizadas no trabalho devido ao fracasso de certas situações de negociação da organização real do trabalho (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Dejours (2012a) esclarece que a dinâmica do reconhecimento se estrutura entre os que lutam pelo reconhecimento e entre aqueles que possuem o poder de conceder o reconhecimento. O autor coloca que o reconhecimento acontece a partir do momento que o ato de cooperar gera uma necessidade de autoridade, cuja existência poderá ser reconhecida.

Além disso, vale destacar que a psicodinâmica do reconhecimento baseia-se em duas formas de julgamento: o julgamento de utilidade, com base nos superiores hierárquicos e o julgamento estético, atrelado aos pares (DEJOURS; MELLO NETO, 2012; AZEVEDO et al., 2018).

De modo geral, o julgamento dos pares, conhecido como julgamento estético, é o mais severo e precioso, possuindo grande impacto na identidade do indivíduo, fazendo-lhes fazer parte de uma comunidade ou grupo de trabalho. Já o julgamento de utilidade não se trata de uma atividade de prazer, sendo reconhecida pelo trabalho executado no sentido estrito do termo, recaindo sobre a utilidade econômica, social e técnica. No que tange esse julgamento, os superiores aferem a utilidade de um trabalho bem executado. Em síntese, o reconhecimento de utilidade é uma condição para alcançar os direitos sociais (DEJOURS, 2014; DEJOURS; MELLO NETO, 2012).

Ressalta-se que existe um segundo aspecto no julgamento estético que trata-se da questão da originalidade, e confere ao trabalhador sua singularidade. Contudo, convém sublinhar que se espera diante do julgamento estético e de utilidade que haja qualidade no serviço prestado (DEJOURS; MELLO NETO, 2012).

Sendo o trabalho elemento importante para a construção da identidade social dos indivíduos, esses esperam ser reconhecidos por seu trabalho, admirados. O reconhecimento, portanto, é fundamental na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, aspecto subjetivo ligado ao trabalho, considerado importante para o processo de construção da identidade, transformação do sofrimento em prazer e proteção da saúde mental dos sujeitos. Tal reconhecimento é deixado perceber pelas relações sociais e vivências de prazer (DEJOURS, 2013; DEJOURS; MELLO NETO, 2012).

2.3 Nova Gestão Pública

A Nova Gestão Pública (NGP) consistiu em um novo modelo de configuração (GAUS, 2019), atingindo *status* de aceitação (BOWREY; HUI; SMARK, 2017).

Esta metodologia surgiu no governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), quando se deu início a Reforma Gerencial, ganhando espaço com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), coordenado por Bresser-Pereira. A NGP possui como foco a eficiência, eficácia e efetividade do Estado, exercendo o papel de transparência (ANDION, 2012).

A NGP possui alguns elementos, segundo Hood (1991) são:

Profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; desagregação das grandes unidades do setor público; introdução da competição no setor público; uso de práticas de gestão do setor privado; ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia (HOOD, 1991, p. 4 e 5).

Em síntese, pode-se destacar que a NGP possui tem como meta a diminuição da desigualdade, cedendo acesso aos serviços públicos a totalidade, assim como, melhorando a eficiência e eficácia dos serviços prestados (HAMMERSCHMID, 2019).

A NGP se ampara nas ferramentas empregadas no setor privado com a égide do discurso flexível iniciado em 1980. Assim como o setor privado supera os limites da administração burocrática, o serviço público passa a orientar sua atuação para os resultados, apregoando conceitos como descentralização, privatização, controle fiscal, valorização do público fora da máquina estatal, fixação de metas, indicadores de desempenho, transparência (ANDION, 2012; MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013).

Lapuente e Van de Walle (2020) argumentam, ainda, que entre as mudanças ocorridas com o advento na NGP no serviço público, convém destacar a busca por altos padrões de qualidade, distribuição de responsabilidades, terceirização de atividades, foco na inovação e na mudança, preocupação com a cultura e o comportamento organizacional, atenção ao interesse coletivo e satisfação dos atores envolvidos no funcionamento do setor público (políticos, servidores e constituinte).

Nesse contexto, o primeiro impacto para o trabalhador público advém da mudança discursiva. O profissionalismo impessoal e isolacionista proposto pelo discurso burocrático como pressuposto de eficiência é substituído pelo discurso flexível dos grupos de trabalhos, em que a cooperação é fundamental para o sucesso da organização (LAPUENTE; VAN DE WALLE, 2020; BRESSER-PEREIRA, 2008; ANDION, 2012; MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013). O impacto na subjetividade do trabalhador que sofre com a mudança da cultura e precisa se ajustar à nova lógica de trabalho pode acometer esse sujeito com patologias de ordem física e psíquica (DEJOURS, 2018, 2013).

Dashtipour e Vidaillet (2020) defendem que a mudança de contextos laborais sustentados em modelos rígidos de contínua execução de atividades repetitivas e mecânicas para um contexto instável, mais flexível, que se modifica conforme novos padrões de inovação e de qualidade são implantados, provocam uma crise de identidade do trabalhador. Não obstante, Evaristo e outros (2019) evidenciam que o servidor público já suporta muitas pressões no trabalho decorrentes das mudanças de gestão que ocorrem a cada quatro ou oito anos, quando são eleitos novos chefes do executivo e estes se empenham em deixar um registro, ou ainda, desconstruir o que algum rival político tenha feito no mandato anterior.

Dito isto, a “mudança” é algo que acompanha o servidor público e seus impactos na subjetividade e na rotina laboral destes trabalhadores não pode permanecer omissa da investigação científica. Se as alterações promovidas pelas eleições já tornavam os intervalos de mudança curtos, a lógica imanente da NGP reduz ainda mais esses intervalos e fragmenta com maior incidência a identidade do trabalhador (SENNETT, 1998; DEJOURS, 2013; EVARISTO et al., 2019).

3 METODOLOGIA

Em face do objetivo da pesquisa, a mesma foi desenvolvida numa perspectiva qualitativa, aquela que lida com a compreensão dos fenômenos sociais como seu principal conteúdo de maneira ancorada na fala dos sujeitos, a partir e sobre as suas vivências, sendo uma abordagem de pesquisa que “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (Minayo, 2013, p. 21).

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista narrativa. Para Stake (2011, p. 187), a narração de histórias faz parte da prática do pesquisador qualitativo. Parte do estudo qualitativo é essencialmente a captura de uma história. Não somente a história de uma pessoa ou de um grupo, mas também a história de uma organização ou movimento social. A entrevista narrativa, segundo Mueller (2019), visa estimular o entrevistado a narrar suas vivências a partir de suas perspectivas. Entende-se aqui que o “acesso” do pesquisador às dimensões da psicodinâmica passa pela rememoração do vivido pelo sujeito e sua ressignificação através do que elabora na fala.

Foram entrevistados dois servidores públicos lotados na secretaria de uma prefeitura, um do sexo masculino (50 anos, função de Analista de Sistemas na Contabilidade), e outro do sexo feminino (58 anos, função de Analista de Sistemas). O quantitativo de sujeitos foi delimitado através da metodologia de saturação ou redundância, o que visa promover a fidedignidade do estudo (Glasser & Strauss, 2017).

Os pesquisadores buscaram levar os entrevistados a elaborarem narrativas livres, porém ancoradas no mundo vivido, sobre aspectos que consideravam de maior importância no contexto de suas vivências laborais em organizações públicas. Após assinatura e troca dos termos de consentimento e confidencialidade, os entrevistados foram estimulados a evocarem narrativas sobre seu mundo vivido, a partir de questões concernentes aos seguintes tópicos-guia: 1. Trajetória profissional no órgão; 2. Principais mudanças (organizacionais e gerenciais) ocorridas no órgão; 3. Expectativas em relação às mudanças; 4. Sentimento em relação às mudanças; 5. Ambiente de trabalho pré e pós mudanças; 6. Relações de trabalho pré e pós mudanças; 7. Avaliação das mudanças; 8. Relação saúde e trabalho no contexto de mudanças.

A pesquisa ocorreu na Secretaria de Finanças Municipal (SEFIN), órgão responsável pelo planejamento e organização financeira. Os encontros com os entrevistados aconteceram em seus locais de trabalho, por escolha dos mesmos, no total de um encontro com cada entrevistado, com duração média de 50 minutos. A gravação foi autorizada por ambos, e as entrevistas realizadas em salas reservadas para tal finalidade, sem circulação de outras pessoas no recinto.

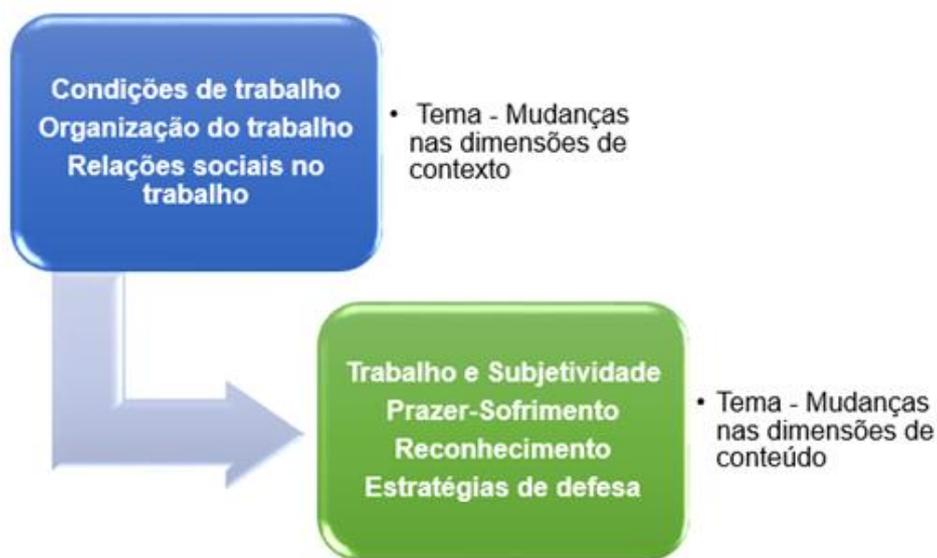
Para a compreensão dos discursos, foi utilizada a técnica da análise e interpretação dos núcleos de sentido (ANS), adaptada por Mendes (2007) a partir da técnica de análise temática de conteúdo, desenvolvida por Bardin (2016). Para Mendes (2007, p.72), “a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso”. Esta

técnica de análise qualitativa possibilita o agrupamento do conteúdo latente e manifesto do texto, baseando-se na identificação de núcleos de sentido, concedendo suporte às interpretações dos temas que são categorizados pelo critério de semelhança de significado semântico, lógico e psicológico. Após a categorização empírica exploratória, a análise dos resultados foi realizada a partir do diálogo entre teoria (PDT) e empiria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após transcritas e categorizadas, as entrevistas foram tomadas como uma narrativa totalizante. Falas mais representativas são socializadas. A Figura 1 sintetiza os temas emergentes.

Figura 1 – Temas emergentes, por dimensões de análise



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.1 Mudanças nas dimensões de contexto

A partir da análise das entrevistas, pode-se perceber que, no transcorrer dos governos e modelos de gestão implementados, houve significativas mudanças nas dimensões de contexto.

4.1.1 Condições de Trabalho

As mudanças nas condições de trabalho abarcam desde as relacionadas ao ambiente físico de trabalho (salas, ventiladores, mesas, cadeiras) ao ambiente químico e biológico (fatores relacionados à higiene e ergonomia) (Ferreira & Mendes, 2008). No campo pesquisado, as mudanças ocorridas foram positivamente percebidas e recebidas pelos funcionários quando comparadas a fases das gestões anteriores. El relata que, nessas épocas, a estrutura passou por diversos momentos de inadequação ou até mesmo de precarização: “*Secretário x manteve a precária estrutura que nós tínhamos*”. Tal como prevê a literatura, os aspectos físicos do trabalho são considerados de maneira valorativa (positiva ou negativa) pelos trabalhadores em suas

percepções sobre o ambiente de trabalho. Conforme orienta Dejours (2018), se as condições de trabalho forem inadequadas ao exercício da prática laboral, os sujeitos podem ser acometidos por patologias, principalmente, aquelas que atingem o corpo físico, como as doenças atreladas a ausência de adequação ergonômica (LER, dores lombares, etc.).

Percebeu-se que as mudanças das gestões mais recentes foram de diversas ordens, indo desde o investimento em equipamentos até em funcionários, os quais entenderam tais mudanças como incentivos para a continuidade do trabalho: *“ele realmente investiu em equipamentos, no ambiente de trabalho, na pessoa”* (E1). Os entrevistados convergem quanto à pertinência dessas mudanças, pois relatam que o ambiente de trabalho e os equipamentos necessários à realização das atividades, anteriormente não favoreciam um clima agradável e motivador para realização das tarefas, tendo passado para uma nova realidade que, além das mudanças físicas, repercutiu na relação dos funcionários com o seu trabalho.

Tá tudo bem compacto, houve essa grande mudança dos anos 70, fiação por debaixo de cabos, ar condicionados pesados e umas máquinas. (E2)
Assim que chegou já foi logo mudando e reformando o nosso ambiente e só isso que ele fez já foi um grande incentivo pra gente, entendeu? (E1)

As mudanças relatadas conduzem à compreensão de que a implantação de novos modelos de gestão, que modificam a forma como o trabalho é realizado, por vezes exige que se façam adequações prévias, como no ambiente físico e na preparação das pessoas para receberem as mudanças; podendo-se afirmar que são necessárias “mudanças para executar mudanças”:

Quando o Secretário Y assumiu ele fez todo um trabalho estrutural, ele investiu em equipamentos, depois começou investir em pessoas, nos preparou para receber os sistemas da Empresa Alfa e acho que ele foi a grande mudança. Foi o primeiro gerente, o primeiro secretário que realmente investiu na gente. (E1)

A transição de um modelo burocrático em que uma escrivanhinha, papel e caneta eram a única preocupação dos gestores públicos para um modelo mais inovador, preocupado com as pessoas e com as novas formas de otimização da força de trabalho, auxiliou na melhoria da qualidade estrutural dos ambientes nas organizações públicas. Contudo, cumpre observar que a melhoria das condições de trabalho não é o único elemento do contexto laboral que necessita de atenção. Dissociados, cada dimensão de contexto não pode ofertar uma melhoria da qualidade de vida do trabalhador se as outras esferas não atenderem a padrões mínimos de adequação.

4.1.2 Organização do Trabalho

As mudanças na organização do trabalho se deram em quatro dimensões: a) uso de ferramentas estatísticas; b) alteração na hierarquia; c) trabalho sob planejamento; d) aumento da autonomia. Tal como destacado na literatura sobre PDT, verificou-se que houve mudanças quanto à prescrição do trabalho, implicando em novas diretrizes para o funcionamento da secretaria (FREITAS; FACAS, 2013). Uma das mudanças diz respeito à prestação de contas, o uso de novos relatórios, principalmente estatísticos, apresentando os balanços da secretaria que devem ser claros e atender às especificações do Tribunal de Contas do Município. E1 elabora

essas mudanças como “desafios enormes”, levando à compreensão de que essas atividades não estavam sendo desempenhadas anteriormente e que eles tiveram que se ajustar a um dos princípios de uma gestão burocrática: o princípio da formalização, que exige procedimentos a serem realizados dentro de um prazo de maneira eficiente e eficaz. Ao mesmo tempo, parecem evocar, discursivamente, o ideário da NGP, como uma espécie de entrada na “era gerencial”:

Agora nós estamos entrando numa fase de gerenciamento mesmo, de relatórios, de estatísticas, porque não temos mais tempo né. Então os desafios são enormes, até as próprias mudanças de legislação, o TCM esse ano fez uma mudança, o TCM é o órgão, ou melhor, é um dos órgãos que nos fiscaliza, então ele fez uma mudança lá nos dados deles, que nós estamos fazendo uma pesada mudança no nosso sistema para atender, porque temos que seguir o que eles colocam (E1).

Se de um lado, a formalização parece negar a implementação da NGP ante a permanência das premissas burocráticas, por outro, é necessário salientar que a NGP não rejeita as premissas de outros modelos de gestão que busquem a eficiência e a eficácia. A objetivo de uma gestão orientada para a NGP é atualizar e corrigir os modelos existentes, evitando ou reduzindo as distorções que conduzem para o desperdício de recursos e força laboral (BRESSER-PEREIRA, 2001; MAGRO, SECCHI; LAUS, 2013; EVARISTO et al., 2019).

O planejamento foi outro tema evocado nas narrativas, e a partir de uma perspectiva sistêmica, em que essa nova forma de fazer o trabalho implica em funcionalidade no órgão. Esse tema não era valorizado pelos gestores da secretaria, o trabalho era realizado sob demanda, sem planejamentos de longo prazo. Esse modo de trabalhar muitas vezes obriga o funcionário a realizar as atividades sem um tempo hábil e de modo inadequado, causando desgastes físicos e psíquicos, além de um resultado possivelmente falho.

Qual foi a mudança básica? Foi a que agora nós trabalhamos sob planejamento, nós trabalhamos agora com funcionalidades, onde nós sabemos exatamente o que nós vamos fazer mês a mês. O que era antes apenas por demanda, agora no planejamento nós temos uma visão anual e até posterior a um ano. [...] Então pra mim a grande mudança foi essa visão de planejar em longo prazo, né? (E2).

E2 também considera que a mudança do organograma revela as necessidades de ajustar-se a modelos mais atuais de gestão com desenhos de cargos e atividades bem definidas, algo presente no modelo flexível da NGP, mas que também já havia sido debatido em tempos de gestão burocrática: “Atualmente as mudanças acontecem, tem várias mudanças aí ocorrendo e durante essa gestão mesmo a secretaria mudou o organograma de várias formas” (E2).

Os modelos mais flexíveis priorizam o trabalho sob demanda, visando a redução dos excessos e dos custos de manutenção de oferta não demandada. Entretanto, esse *modus operandi* exige do trabalhador a apreensão de um nova lógica laboral, que dispensa os longos turnos de planejamento e elaboração de procedimentos força o trabalhador a um ritmo cada vez mais acelerado. O tempo de ajuste a esse modo de fazer é repleto de tensões e pressões que minam a subjetividade do sujeito e o submetem a experimentação continuada do sentimento de fracasso. Assim, o sofrimento que deveria ser mobilizador do sujeito, e acionar sua criatividade, se torna propenso a converter-se em um sofrimento patogênico (DEJOURS, 2018).

4.1.3 Relações Sociais no Trabalho

A partir das falas pode-se perceber que a forma como as pessoas se relacionam e se sentiam no ambiente de trabalho mudava conforme as mudanças de governos e consequente mudança de gestores na secretaria. Clima de expectativa, receios, preocupações e até mesmo de falta de adaptação, sempre aparecem nos relatos dos entrevistados associados às mudanças do gestor público, caracterizando a interação de tipo hierárquica indicada por Ferreira & Mendes (2008).

Quando se tem uma mudança dessas, a gente chama de 'a rádio pião', 'a rádio corredor', ela é muito forte, então ficam nos bastidores as pessoas: 'olha vai ter uma mudança'; 'vai nascer um setor tal'; 'fulano de tal vai ser nomeado'. Então existe e eu aprendi com o tempo que essas fofoquinhas elas são muito, muito insalubres, não são legais para gente que é servidor público. Quem faz seu trabalho direitinho, tem espaço para todo mundo, não adianta você ficar querendo... Então nessas mudanças eu sempre dizia, às vezes eu ficava um pouco receosa: O que é que vai acontecer? Pra onde nós vamos? (E2).

Ainda seguindo a tipologia de Ferreira e Mendes (2008), pode-se caracterizar as relações entre a própria secretaria e o órgão maior (a Prefeitura) como o terceiro nível de interação nas relações socioprofissionais: as interações externas, que conforme relatado pelos entrevistados são regidas pelas mudanças de governos. De acordo com E1, chegou ao ponto de haver discriminação da esfera maior com as pessoas da secretaria pelo fato deles serem funcionários de uma gestão anterior, sendo o governante de um partido “rival”. Assim, as relações socioprofissionais extrapolam o ambiente do labor diário, sendo este modificado a partir de relações que transbordam aos muros da organização.

O partido x quando entrou nos recebeu muito mal, nos tratou muito mal no início, para eles todos nós éramos ladrões e todos nós éramos tratados assim.... A gente sentia uma discriminação realmente. Depois com o tempo eles mudaram, mas com o Prefeito Y foi completamente diferente, eles nos trataram super bem, acreditaram e acreditam na gente. (E1).

Apesar dessas situações onde as relações com a gestão superior do município não eram positivamente percebidas, identificou-se um coletivismo e cumplicidade entre os membros da secretaria. Mesmo diante de grandes desafios que pareciam que não podiam ser superados, os membros lutavam para manter o ânimo e seguir com suas atividades.

Então todo esse período pra trás você acaba esquecendo um pouco porque está tão bom que você diz: Graças a Deus. Mas foi um desafio, um desafio muito grande. Teve vezes que eu dizia assim: E1 a gente não pode dizer isso para ninguém, mas acho que isso não vai dar certo, isso não vai dar tempo, mas tem que ficar só entre a gente (risos). Mas trabalhávamos, trabalhávamos e nos perguntavam se ia dar tempo e eu dizia que claro que vai (risos), vai dar tempo. (E2).

Outro aspecto das relações entre chefia e subordinados é que mesmo havendo um respeito à hierarquia, há diálogo e negociações para se chegar a condições mais favoráveis:

Na verdade eu sempre me dei muito bem com a maioria das pessoas daqui, com os chefes. Mas obviamente que já houveram pra trás chefias que eu não comungava muito, mas respeitava, tanto eu respeitava como também me respeitavam (E2).

Aí eu disse: não! tudo bem, tem problema não. Eu acato, eu recebo, agora eu não posso também é receber coisas mais do que eu possa, aí é nessa hora é que eu vou negociar, vou precisar de mais uma pessoa para ficar só tratando dessas informações, porque são informações delicadas né (E2).

Apesar de respeitar as chefias, outra característica de E2 no que se refere as suas relações com a equipe de trabalho é a reivindicação de direitos iguais para todos quando uma chefia promovia algo que beneficiava apenas um “lado” das relações:

Então esses outros gerentes que nós tivemos antes, às vezes tinha um olhar só para um lado e eu chegava na porta, batia e dizia: fulana eu não concordo [...] Às vezes existia um protecionismo: eu dizia “fulano vai ter um congresso no Rio de Janeiro e eu queria que fosse uma pessoa da minha equipe” aí diziam: não, já vai outra pessoa, as vagas já foram preenchidas. Aí isso aí eu não deixava, eu não aceitava (E2).

Então as pessoas às vezes eles me respeitam porque eu não deixo e às vezes eu defendo muito os que eu considero que são mais, que não têm poder de voz ou que às vezes não sabe nem se expressar. [...] Claro que ela não tinha nenhuma obrigação de dizer, mas eu colocava pra ela que nós estávamos vendo e que nós não tínhamos que ter dois pesos e duas medidas (E2).

Essa aparente luta protetora (dos seus) contra o protecionismo (dos outros), praticada por E2, parece convergir com a visão das relações pessoais de trabalho de E1. Este coloca o relacionamento entre as pessoas que compõem sua equipe sempre como bom e por isso eles veem uns aos outros como uma “família”. Assim, concebendo as relações como familiares, é mais compreensível entender o porquê desse cuidado e reivindicação.

Em relação às pessoas, nosso relacionamento sempre foi muito bom, nossa equipe realmente sempre foi uma família, apesar de todos esses problemas de ambiente e de estrutura, mas o relacionamento entre as pessoas sempre foi ótimo, sempre, sempre, sempre (E1).

Percebe-se, então, dois aspectos interessantes das relações de trabalho. Primeiro, a relação é percebida positivamente melhor nos níveis mais baixos da hierarquia, numa comparação ao que seria uma relação familiar. Já no tocante aos níveis mais altos da hierarquia (da prefeitura à secretaria/do gestor político ao gestor público), destaca-se negativamente a mudança de gestores por causar um clima de insegurança e desconforto nas relações.

Os recortes destacados nessa seção reforçam a ideia de que há uma mobilização coletiva em prol de melhores condições para todos, aspecto característico das estratégias defensivas conceituadas por Dejours (2018), visto que as reivindicações dos indivíduos não são exclusivas para si, mas buscam quase sempre contemplar os colegas. Ademais, esse apoio mútuo é premissa para a dinâmica de cooperação no trabalho. Sem essa outra forma de zelo, qual seja, o cuidado com o outro, não é possível cooperar (DEJOURS, 2013). Um fato interessante sobre essa característica nos casos em análise é que os sujeitos mantiveram essas posturas no decorrer do tempo, a mudança para um modelo gerencialista do serviço público não afetou essa dinâmica protecionista do coletivo de trabalho

4.2 Mudanças nas dimensões de conteúdo

À semelhança das dimensões de contexto, também verificou-se a emergência de dimensões de conteúdo da PDT.

4.2.1 Trabalho e Subjetividade

Analisando-se as falas de E1 e E2, percebe-se que as singularidades associadas às subjetividades no trabalho se manifestam na não adaptação de uns e na mobilização da inteligência criativa de outros diante dos mesmos desafios do trabalho real, donde entende-se que as subjetividades saem, de uma forma ou de outra, transformadas (DEJOURS, 2006; DEJOURS; MELLO NETO, 2012).

Temos um colega que não se adequou bem ao ambiente (pós-mudança), infelizmente ele não se adequou bem, eu não queria citar, mas foi isso (E1).
Esses desafios pra mim, eles... eu acho até estimulantes, eu gosto, eu assumo esses desafios, aumenta mais a experiência (E2).

Ainda, uma inferência interpretativa da fala de E1, que transcende à experiência individual, é de que sua quase recusa a citar a não adaptação do colega sugere uma espécie de supressão de informações que possam levar a crer que faltou ao grupo um “espírito de coletividade”, falta esta que seria impeditiva da mobilização da inteligência coletiva (DEJOURS; DERANTY, 2010). O “eu não queria citar” (E1) emerge como uma espécie de incômodo com um aparente fracasso grupal.

Por outro lado, o discurso de E2 nos remete à ideia de Dejours (2006) de que o trabalho coloca em xeque a subjetividade, resultando sempre num enaltecimento ou numa mortificação da mesma. Assim o trabalho, como coloca o entrevistado, corrobora com nossa “experiência”, seja do sofrimento ou de prazer e assim transforma a própria identidade do trabalhador (DEJOURS; DERANTY, 2010; DEJOURS, 2013).

Outro trecho de E2 mostra-se relevante para observarmos a relação trabalho-subjetividade:

então foram muitos desafios, no dia em que a gente desligou o sistema velho, foi o dia em que a minha mãe faleceu, então aí eu fiquei... Nós estávamos lá no velório, mas eu via, acompanhando lá pelo grupo, eles desligaram e isso foi numa quinta-feira e no sábado eu já estava aqui trabalhando, porque na segunda-feira ele ia entrar com o novo sistema e nós tínhamos assumido o compromisso que no dia 6, se nós não tivéssemos entrado nessa data, possivelmente não tivesse dado certo aí foi o desafio maior (E2).

A situação narrada por E2 demonstra que a subjetividade do indivíduo está para além do trabalho prescrito. Trata-se do trabalho vivo que intenta preencher ou superar lacunas e divergências de diversas ordens, oriundas do próprio contexto de trabalho ou trazidas da esfera pessoal do indivíduo, onde até o luto pela morte da própria mãe pode ser ressignificado quando se confronta o real do inconsciente com o real do trabalho (DEJOURS; DERANTY 2010; DEJOURS; MELLO NETO 2012; DEJOURS 2012b). Se o trabalho, como afirma Dejours (2006, p. 46) se traduz, entre outras coisas, como “o poder de sentir”, para E2, naquele momento crítico de sua vida, um evento crítico do trabalho (migração do sistema) pode ter sido a forma de “não sentir” ou

de não viver o luto pela perda da mãe. Uma interrogação crítica se impõe: terá sido este “excesso de trabalho” preenchedor de uma falta?

Ainda sobre esse episódio narrado por E2, percebe-se o impacto que a tecnologia tem para a aceleração dos ritmos de trabalho nos modelos contemporâneos de gestão. A busca contínua pelo “manter-se atualizado” não dá tempo ao sujeito para tomar fôlego. Novas ferramentas gerenciais surgem cotidianamente e o receio de “ficar para trás” faz com que organizações de todos os segmentos priorizem o domínio imediato de tais ferramentas.

Desse modo, na conjuntura flexível, a tecnologia é metaforicamente comparável a um chefe ditador que não espera e nem descansa e racionaliza o trabalho por outras vias. A jornada de trabalho é flexível, não tem hora para iniciar ou terminar, tudo pode ser compensado com banco de horas e pagamentos de extras. Cargos de gestão já possuem uma justificativa funcional para não requerer jornada especificada. A vantagem de um lado, é a desvantagem do outro como se fossem dois lados de uma mesma moeda. Essa última metáfora retrata adequadamente as mudanças advindas com os modelos flexíveis de gestão.

Nesse contexto, a aceleração pode ser utilizada como estratégia defensiva para ocupar-se a ponto de esquecer o sofrimento vivido, seja no contexto de trabalho ou em outros contextos onde o trabalho seria uma espécie de válvula de escape” (NOGUEIRA; FREITAS, 2015). Em contrapartida, vale destacar que o estado de adoecimento pode emergir de situações “como ritmo acelerado, ausência de pausas, exigência de produção, e fatores psicossociais como estresse, ansiedade, depressão e, sobretudo, conflitos de relações interpessoais com chefias, colegas e clientes” (HOFFMANN et al., 2017, p. 258).

4.2.2 Prazer-sofrimento

Apesar das dificuldades e o medo serem os fatores que mais parecem sinalizar a possível emergência do sofrimento entre os entrevistados, eles parecem apontar como motivação geradora de prazer: a auto-realização e a satisfação no trabalho; e associam esses dois aspectos à valorização profissional ligada à capacitação profissional, numa espécie de raciocínio do tipo: o bom profissional sempre garantirá prazerosamente o seu espaço.

Então eu tive medo da mudança, sair de uma tecnologia ultrapassada para uma nova. O medo por não estar atualizado com essa nova tecnologia, por não haver tempo hábil pra essa atualização [...] Mas o medo foi esse, de não colocar a mão na massa, de você ficar na expectativa “se eu for fazer, faço tão rápido”, mas infelizmente ter que esperar por outras pessoas (E1).

E aquelas pessoas que muitas vezes vai só passando o tempo, essas pessoas realmente elas têm medo né, das mudanças. Mas acredito que tem espaço para todas, quando você é um bom profissional (E2).

A fala de E1 reforça a ideia de que a tecnologia é o grande propulsor de mudanças nas gestões mais recentes. As experiências negativas relacionadas as mudanças repousam no medo de não acompanhar os avanços tecnológicos. Teoricamente associa-se esse enfoque tecnológico a gestão flexível e, por decorrência, a NGP. Entretanto, na prática, o que é percebido pelos trabalhadores não é uma mudança de “modelo” conforme idealizado na teoria. Esses sujeitos focam as alterações em coisas do cotidiano que podem ser consideradas simples do ponto de vista gerencial, tal como a mudança de um sistema, a alteração de um *layout* ou de uma rotina administrativa. Assim, o trabalhador recebe cada “pequena” mudança com receio de “grandes”

repercussões, discriminações e prejuízos a continuidade do seu modo de trabalhar, às vezes, da única forma que conhece de laborar.

Nesse sentido, os trabalhadores transformam o eventual sofrimento causado pelas dificuldades encontradas no ambiente de trabalho e o medo de mudanças, dando um novo sentido ao trabalho, especialmente pelas vias do trabalho compartilhado. De acordo com Dashtipour e Vidaillet (2020), cada pessoa percebe os fatores de pressão de forma distinta, interiorizando-os e reagindo-lhes de modo particular, de acordo com as características pessoais, como a subjetividade e a experiência de vida.

Então eu acho que essas mudanças ainda estão acontecendo, mas elas estão acontecendo de forma mais tranquila, eu acho que de forma mais saudável e eu acho que de forma mais compartilhada (E2).

É essas mudanças especialmente de 20 anos pra trás, foram mudanças que nós tínhamos muito receio, tanto funcionários de carreira, como pessoas mesmo que não tivesse chefias, existia um receio, porque quando terminava uma gestão e começa uma outra, existia a possibilidade de quem tinha um cargo, por algum motivo a outra pessoa, o novo gestor que chegasse, ele deixava de lado, né! (E2).

Observou-se que, mesmo admitindo o receio e o medo que o ambiente de trabalho proporciona, os entrevistados entendem como processos naturais da organização em que trabalham. A literatura afirma que quando são usados todos os mecanismos possíveis e as pressões ainda continuam, o sofrimento causado pelo medo de mudanças se torna patogênico, pois leva ao desequilíbrio psíquico e à descompensação e, conseqüentemente, à doença (Dejours, 2012a). Torna-se, assim, socialmente aceitável que os funcionários convivam e trabalhem em uma rotina de expectativas e ansiedade constantes. Situações de desequilíbrio constantes e descompensação causadoras de doença não foram identificadas no campo pesquisado.

4.2.3 Estratégias de defesa

Percebe-se que nas mudanças causadas através das alternâncias de governos, há um ânimo atrelado ao desafio, o que acabava por impulsionar os trabalhadores a conseguirem ir adiante nas suas tarefas e obrigações. Estratégias de defesa como as de racionalização e de negação podem ser observadas tanto quando os entrevistados enfatizam que os desafios se tornaram estímulos, como também na situação em que a exaustão atrelada às mudanças é esquecida.

Esses desafios pra mim, eles... Eu acho até estimulantes, eu gosto, eu assumo esses desafios, aumenta mais a experiência. (E2)

Outro dia eu disse assim: depois que os sistemas foram implantados, que os processos são modificados e que acontecem, não sei se isso acontece com você, mas comigo acontece, eu esqueço um pouco de todo o trabalho que nós tivemos, porque foi exaustivo, foi exaustivo, inclusive da gente implantar tudo isso, esse nosso sistema, nós tivemos que mudar (E2).

É perceptível que o presenteísmo extremado, que pode derivar para o vício pelo trabalho, é uma das estratégias de defesa adotada pelos funcionários para se sentirem felizes e realizados apesar das variáveis que podem conduzir ao sofrimento psíquico.

Mas eu nunca, nunca renunciei nenhum serviço, pelo contrário. E eu acho que aumenta seu portfólio sabe, aumenta seu portfólio, você agrega mais valores, você conhece mais pessoas (E2).

Mas nem as licenças prêmios eu nunca usei, porque como sempre eu tive cargos de confiança, [...] não achei justo, como eu tenho um cargo de confiança, não é justo eu ficar em casa sem fazer nada (E2).

Mendes, Borges e Ferreira (2002) ressaltam que as estratégias de racionalização expressam umas das alternativas de evitar os medos, as angústias e as inseguranças, ao passo que se buscam formas de justificativa que sejam socialmente aceitas para situações desagradáveis que ocorrem no ambiente de trabalho. Outra maneira bastante enfatizada nas passagens das falas dos entrevistados analisados é que os indivíduos manifestam essa estratégia através do aumento no ritmo de trabalho e na produtividade.

São perceptíveis em suas falas o vício pelo trabalho, a abdicação de momentos de lazer, momentos em família, e a necessidade de assumir um compromisso com a organização, acima da vida pessoal e social, justificando tais abdições pela necessidade de empenho.

Aí quem reclama mais é a minha família (risos). Qualquer coisa que eu diga meu marido diz assim: - Não, vá logo, a prefeitura em primeiro lugar, (risos). Mas ele sabe que eu sou muito comprometida e quando eu me empenho com uma coisa que tem que funcionar, aí eu me dedico muito (E2).

Uma das justificativas trazidas para tal vício pelo trabalho é remetido ao passado, quando estes precisam dedicar-se fortemente às suas vidas profissionais como forma de sustento familiar.

Mas logo todos nós sabíamos, todos nós, éramos 7 irmãos, que só conseguiríamos sobreviver se fosse a força do estudo e do trabalho, porque nós não tivemos herança. Aí eu trouxe isso pra dentro do trabalho (E2).

Pode-se afirmar que a utilização dessas estratégias propicia um anteparo ao possível sofrimento e sustentação ao equilíbrio psíquico. Somando-se a isso, cumpre salientar que apesar de implícita ao discurso dos entrevistados, existe ainda a possibilidade de existência de uma estratégia de aceleração, típica de contextos em que os trabalhadores migram ou desejam migrar de uma situação monótona de trabalho para uma rotina dinâmica. Conforme Medeiros, Martins e Mendes (2017), os trabalhadores sobrecarregam a si mesmos com diversas atividades para livrar-se da preocupação com as angústias, aborrecimentos e outros dissabores da vida. Essa prática funciona, segundo as autoras, como um tipo de anestesia do pensamento.

4.2.4 Reconhecimento

As dinâmicas referentes à valorização e reconhecimento do outro são consideradas um auto incentivo associado à obtenção dos resultados dentro da PDT (DEJOURS, 2018; MENDES, 2007; DEJOURS, 2009). Com base nas falas, percebe-se que o reconhecimento, especificamente o baseado no julgamento de utilidade feito pelos superiores (DEJOURS; MELLO NETO, 2012), é percebido por E1 numa alternância em sua realidade de trabalho, donde no passado ele era ausente, mas hoje já se manifesta.

O que fazia a gente trabalhar pela instituição? Eram os incentivos, era o reconhecimento, mesmo quando não havia por parte da gerência (E1).
Hoje eu me sinto valorizado e reconhecido (E1).

O reconhecimento e o sentimento de utilidade pelo trabalho prestado, além de constituírem-se como ferramenta de incentivo, despertam um processo de valorização do esforço investido para a realização do trabalho, como também uma aferição no que tange aos ganhos efetivados pelas vivências de auto realização. Dejours (1999) expõe que o reconhecimento implica também na construção da identidade do sujeito e inscreve o trabalho no processo de realização do ego. A identidade cria a proteção da saúde mental. Quando o reconhecimento não acontece, o sujeito se vê reconduzido somente ao seu sofrimento. Portanto, o reconhecimento é fundamental no desenvolvimento da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, permitindo a transformação do sofrimento em prazer, pois passa a dar sentido não só ao trabalho, mas ao esforço, à angústia, à dúvida, e à decepção.

A problemática do reconhecimento no contexto da gestão pública não se restringe a uma “mudança de modelo”, mas a uma “mudança de gestor”. Eleitos novos chefes de governo, a dinâmica do reconhecimento resta prejudicada, o esforço despendido para ser percebido e valorado pela hierarquia retorna ao *status* inicial, dado que o novo chefe de executivo, comumente, desconhece o trabalho dos servidores. Com o tempo, o desgaste de “se fazer visível aos olhos do chefe” prejudica a percepção do local de pertença do sujeito no seu contexto de trabalho e compromete o processo constitutivo da identidade, conduzindo para crises identitárias decorrentes da frustração com a inalcançável realização profissional (DEJOURS, 2013).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o objetivo de compreender as vivências laborais de servidores públicos no contexto de mudança de modelos gerenciais, à luz da PDT, as vivências dos trabalhadores foram analisadas e interpretadas a partir dos temas identificados: mudanças nas variáveis de contexto e nas variáveis de conteúdo.

No tocante às mudanças nas dimensões de contexto, tem-se na dimensão condições de trabalho que os aspectos físicos são considerados de maneira valorativa (positiva ou negativa) pelos trabalhadores. Com relação às mudanças na organização do trabalho, estas conduzem à compreensão de que a implantação de novos modelos de gestão exigiram o ajustamento ao princípio da formalização, tendo como pilar o planejamento. Com relação às mudanças nas relações de trabalho, a relação é percebida positivamente melhor nos níveis mais baixos da hierarquia. Já no tocante aos níveis mais altos, destaca-se negativamente a mudança de gestores por causarem um clima de insegurança e desconforto nas relações.

No que concerne à análise e discussão das mudanças nas dimensões de conteúdo, tem-se a dimensão prazer-sofrimento. Sobre isso, tem-se o reconhecimento como fonte de auxílio para prevenir ou amenizar eventuais vivências de sofrimento. Contudo, percebe-se que há dificuldades e medo envolvidos, mas isso pode se configurar como motivação geradora de prazer. Quanto às estratégias de defesa, as de racionalização e negação foram observadas nas falas, atreladas aos desafios que se tornaram estímulos, como também na situação em que a exaustão advinda das mudanças é esquecida. É perceptível o presenteísmo extremado associado ao vício pelo trabalho. De maneira destacada, percebe-se que a relação trabalho-subjetividade emerge de maneira intensa a partir das singularidades dos sujeitos; donde as subjetividades são transformadas na relação com o trabalho

havendo espaço, inclusive, para possíveis fugas de dores originadas fora do ambiente laboral, como no luto, por exemplo.

As contribuições teóricas podem ser evidenciadas a partir da perspectiva da compreensão que permeia a dualidade laboral que circunda as mudanças da Gestão Pública Gerencial, paradoxalmente envolvendo-se com vivências de prazer e sofrimento. Quanto às recomendações sociais, propõe-se que haja reflexões associadas a temática a fim de contribuir para o avanço e aprofundamento de estudos teórico-empíricos que buscam compreender as mudanças em curso na Gestão Pública numa perspectiva qualitativa que trabalhe com a fala pelas lentes da psicodinâmica do trabalho.

Como limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade para a concessão e execução das entrevistas, tendo em vista que há uma fragilidade muito grande no contexto público, uma dificuldade de abertura das pessoas. Apesar deste estudo ter atendido aos objetivos propostos, recomenda-se que sejam realizadas novas incursões empíricas, adotando um desenho metodológico hipotético-dedutivo, com a adoção de escalas validadas, o que possibilitaria a generalização dos resultados.

Artigo submetido para avaliação em 20/03/2020 e aceito para publicação em 01/09/2021

Referências

- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p.1-19, 2012.
- AZEVEDO, C. S. MIRANDA, L.; SÁ, M. De C.; GRABOIS, V.; MATTA, G.; CUNHA, M. Entre protocolos e sujeitos: qualidade do cuidado hospitalar em um serviço de hematologia. **Cad. Saúde Pública**, v. 34, n. 6, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2016.
- BOWREY, G.; HUI, F; SMARK, C. An 1831 discussion on new public management. **Accounting History**, v. 22, n. 3, p. 370-386, 2017.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 2 ed. São Paulo: Editora 34, 2011.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Do estado patrimonial ao gerencial**, 2001. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf> . Acesso em: 19 ago. 2021.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 2, n. 42, 391-410, 2008.
- DASHTIPOUR, P.; VIDAILLET, B. Introducing the French psychodynamics of work perspective to critical management education: why do the work task and the organization of work matter? **Academy of Management Learning & Education**, v. 19, n. 2, p. 131-146, 2020.
- DEJOURS, C. Contributions of the psychodynamic analysis of work situations to the study of organizational crises. **Industrial & Environmental Crisis Quarterly**, v. 7, n. 2, p. 77-89, 1993.
- DEJOURS, C. **O fator humano**. São Paulo: FGV, 1997.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DEJOURS, C. Subjectivity, Work, and Action. **Critical Horizons**, v. 7, n. 1, p. 45-62, 2006.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT J.-F. **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2009.

DEJOURS, C. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In LANCMANN S.; SZNELWAR L. I. (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2011.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo**: sexualidade e trabalho. Tomo I. Brasília: Paralelo 15, 2012a

DEJOURS, C. **Trabalho vivo**: trabalho e emancipação. Tomo II. Brasília: Paralelo 15, 2012b

DEJOURS, C. A sublimação entre o sofrimento e o prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, v. 33, n. 2, p. 9-28, 2013.

DEJOURS, C. **A Loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. 6.ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 2018,

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho**: casos clínicos. Editora Dublinense, 2017

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.

DEJOURS, C.; BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho**: O que fazer? ed. Paralelo 15, 2010.

DEJOURS, C.; DERANTY, J. F. The Centrality of Work. **Critical Horizons**, v. 11, n. 2, p. 167-180, 2010.

DEJOURS, C.; MELLO NETO, G. A. R. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 3, p. 363-371. 2012.

EVARISTO, J. L. S.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; SILVA, R. G.; SOUSA, J. C.; FRANCO, A. F. M. Escolas de governo e seu papel estruturante na formação de servidores em tempos de Nova Gestão Pública: relatos de experiências no Nordeste brasileiro. **Revista do Serviço Público**, v. 70, p. 107-131, 2019.

Ferreira, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: uma atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

FREITAS, L. G.. **Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual**. 2006. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, 2006.

FREITAS, L. G.; FACAS, E. P. Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 13, n. 1, p. 7-26, 2013.

GAUS, N. Is state control in higher education governance always bad?: New public management and the history of Indonesian higher education reform policy. **Asian Politics & Policy**, v. 11, n. 2, p. 294-313, 2019.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory**: Strategies for qualitative research. New York: Routledge, 2017.

HAMMERSCHMID, G. ; VAN DE WALLE, S.; ANDREWS, R.; MOSTAFA, A. M. S. New public management reforms in Europe and their effects: Findings from a 20-country top executive survey. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 3, p. 399-418, 2019.

HOFFMANN, C.; ZANINI, R. R.; MOURA, G. L.; COSTA, V. M. F.; OMORETTO, E. Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. **Estud. av.**, v. 31, n. 91, p. 257-276, 2017.

HOOD, C. A Public Management For All Seasons? **Public Administration**, v. 69, p. 3- 9, 1991.

LAPUENTE, V.; VAN DE WALLE, S. The effects of new public management on the quality of public services. **Governance**, v. 33, n. 3, p. 461-475, 2020.

LAVNCHICHA, G. R. F. S. A Clínica psicodinâmica do trabalho: teoria e método. Khóra. **Revista Transdisciplinar**, v. 2, n. 2, 2015.

MAGRO, D.; SECCHI, L.; LAUS, S. A nova gestão pública e o produtivismo imposto pela capes: implicações na produção científica nas universidades. In ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro.

MEDEIROS, S.; MARTINS, S. R.; MENDES, A. M. Sofrimento e defesa: análise psicodinâmica do trabalho de monitoramento aéreo de trânsito. **Trivium**, v. 9, n. 1, p. 74-90, 2017

MEDEIROS, L. F. R.; MACÊDO, K. B. Profissão: catador de material reciclável, entre o viver e o sobreviver. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 3, n. 2, p. 72-94, maio/ago. 2007.

MENDES, A. M.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. R. Estratégias de Enfrentamento do Sofrimento Psíquico no Trabalho Bancário. **Estudos e pesquisas em Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 59-72, 2003.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Contexto de Trabalho. In: M. M. M. SIQUEIRA (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre RS: Artmed, 2008. p. 111-123

MENDES, A. M. B. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: MENDES, A. M. B. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES; A. M.; BORGES, L. O; FERREIRA, M. C (Org.). **Trabalho em transição saúde em risco**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2002.

MENDES, A. M.; ABRAHÃO, J. I. A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores: uma abordagem psicodinâmica. **Psicologia Teoria e Pesquisa**. v. 26, p. 179-184, 1996.

MUELLER, R. A. Episodic narrative interview: Capturing stories of experience with a methods fusion. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 18, 2019.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2013.

MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.

NOGUEIRA, J. H. V.; FREITAS, L. G. Psicodinâmica do estresse: estudo com trabalhadores de pesquisa, desenvolvimento e inovação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 2, p 133-145, 2015.

ROSSI, E. Z. **Análise psicodinâmica do processo de reabilitação por LER/DORT em bancários**. 2008, 75f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, 2008.

Segnini, M. P. & Lancman, S. Sofrimento psíquico do bailarino: um olhar da psicodinâmica do trabalho. **Revista Laboreal**, v. 7, n. 1, p. 42-55. 2011. Disponível em:
<<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV65822353389457854>>.

SENNETT, R. **The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism**. WW Norton & Company. 1998

SICHÈRE, P. Douleuret travail: quid de la psychodynamique? Questions posées à Isabelle Gernet. **Douleurs: Évaluation, Diagnostic, Traitement**, v. 11, p. 135-40, 2010.

SILVA, P. A.; EVARISTO, J. L. S.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; PINTO, F. R. Revisiting da escala de avaliação do contexto de trabalho. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, 2020.

SILVA, F. C. **Vivências dos gestores de uma IES privada em relação ao seu trabalho: intervenção em clínica psicodinâmica do trabalho**. 2012. 182 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2012.

SILVA, G. R. F.; LAVNCHICHA, G.R.F. A Clínica psicodinâmica do trabalho: teoria e método. **Khóra: revista Transdisciplinar**, v. 2, p. 2, 2015.

SOUSA, J. C.; SANTOS, A. C. B. A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. **Rev. Ciênc. Admin.**, v. 23, n. 1, p. 186-216, 2017.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TOMAZINI, T. **As vivências dos trabalhadores de um Shopping Center em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica**. 2009. 95 f. (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2009.

WERLANG, R. **Pra que mexer nisso? Subsídio e sofrimento social no meio rural**. 2013. 250f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional, Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.