



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

PATRÍCIA ARAÚJO SILVA

**AS INFLUÊNCIAS DAS DIFERENÇAS GERACIONAIS NAS RELAÇÕES SOCIAIS DE
TRABALHO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, À LUZ DA
PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

FORTALEZA - CEARÁ

2019

PATRÍCIA ARAÚJO SILVA

AS INFLUÊNCIAS DAS DIFERENÇAS GERACIONAIS NAS RELAÇÕES SOCIAIS DE
TRABALHO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, À LUZ DA PSICODINÂMICA
DO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista dos Santos

FORTALEZA – CEARÁ
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Silva, Patrícia Araújo.

As influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho de uma instituição de ensino superior, à luz da psicodinâmica do trabalho [recurso eletrônico] / Patrícia Araújo Silva. - 2019.

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 166 folhas, acondicionado em caixa de DVD Slim (19 x 14 cm x 7 mm).

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Mestrado Acadêmico em Administração, Fortaleza, 2019.

Área de concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Orientação: Prof.^a Dra. Ana Cristina Batista dos Santos.

1. Gerações. 2. Psicodinâmica do Trabalho. 3. Instituição de Ensino Superior. I. Título.

PATRÍCIA ARAÚJO SILVA

AS INFLUÊNCIAS DAS DIFERENÇAS GERACIONAIS NAS RELAÇÕES SOCIAIS DE
TRABALHO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR, À LUZ DA
PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos Organizacionais.

Aprovada em: 20 / dezembro / 2019

BANCA EXAMINADORA



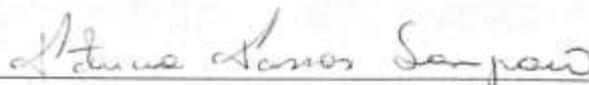
Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista dos Santos (Orientadora)

Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof.^a Dr.^a Patrícia Passos Sampaio

Universidade de Fortaleza – UNIFOR

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me sustentar e dar força em todos os momentos.

À minha família, em especial à minha mãe, pelo apoio e motivação constantes.

À minha orientadora e amiga, professora Ana Batista, que com toda a sabedoria, me proporcionou os anos de maior aprendizado sobre pesquisa científica, Psicodinâmica do Trabalho e o dom do ensino.

A todos os entrevistados que abriram seus corações ao me contar suas vivências de prazer e sofrimento de trabalho.

À Ioneiry, minha amiga e colega de trabalho, que me auxiliou com dicas e entrevistados.

Ao Caio, pela boa surpresa na minha vida e pela transcrição realizada.

Aos meus colegas de mestrado pela convivência e aprendizado.

A todos que escutaram minha elaboração sobre dificuldades vivenciadas nesse período.

À Universidade Estadual do Ceará, pela minha formação acadêmica e caminhada desde 2011.

À Universidade Federal do Ceará, pela possibilidade de realizar este mestrado com afastamento parcial.

RESUMO

A convivência entre diferentes gerações pode levar a desafios gerenciais como conflitos e necessidades de adequações aos valores de trabalho. Entretanto, entender sobre a dinâmica das inter-relações sociais das gerações no contexto de trabalho carece de respostas da academia. Dessa forma, a presente pesquisa possui como objetivo geral compreender as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho em uma Instituição de Ensino Superior, à luz da Psicodinâmica do Trabalho (PDT). A PDT foi a lente teórica escolhida por possibilitar o exame do tema de maneira aprofundada, não se limitando à dimensão ambiental externa, mas também aos conflitos psicoafetivos, subjetivos e intersubjetivos existentes no trabalho. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa utilizando dados e métodos mistos com o seguinte delineamento: (i) aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho revisitada, finalizada por (ii) entrevistas semiestruturadas em profundidade com servidores públicos da instituição em estudo para aprofundamento das questões subjetivas envolvidas na pesquisa. Dados quantitativos foram submetidos à estatística descritiva e inferencial, dados qualitativos à Análise dos Núcleos de Sentido. Como resultados, constatou-se diferença significativa da percepção de *baby boomers* quanto ao contexto de trabalho e às relações socioprofissionais. Identificou-se o fenômeno do isolamento geracional de *baby boomers* e geração X nos grupos informais de que geração Y e Z fazem parte. Além disso, a vivência do medo de *baby boomers* foi identificada, quando do trabalho com gerações mais novas, pela insegurança de que suas funções sejam para eles atribuídas. Com efeito, a compreensão do tema pode proporcionar melhor alinhamento entre as competências geracionais e os objetivos de trabalho, bem como servir como norteador para definição de práticas de gestão de pessoas e programas de qualidade de vida.

Palavras-chave: Gerações. Psicodinâmica do Trabalho. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

Coexistence between different generations can lead to management problems, such as conflict and the need to adapt to the values of work. However, understanding the dynamics of social relations between generations in the context of work requires responses from the academy. This research aims to comprehend the influences of generational differences in social relations at work in a Higher Education Institution, in light of the Psychodynamics of Work (POW). The POW was the chosen theoretical approach because it allowed the subject to be examined in depth, without limiting itself to the external environmental dimension, but also to the psycho-affective, subjective and intersubjective conflicts existing in the work. Methodologically, a qualitative research was conducted using mixed data and methods, with the following concepts: (i) application of the revised work context assessment scale, finalized by (ii) in-depth interviews semi-structured with public servers of the institution studied, to deepen the subjective questions of research. Quantitative data were subjected to descriptive and inferential statistics, qualitative data to Sense Nucleus Analysis. As a result, there was a significant difference in the perception of baby boomers with respect to work context and socio-professional relationships. The phenomenon of generational isolation of baby boomers and generation X has been identified in the informal groups whose generations Y and Z are part of it. In addition, the experience of baby boomer fear has been identified in collaboration with younger generations because of the insecurity that their roles are assigned to them. Indeed, understanding the theme can provide better alignment between generational skills and work objectives, as well as serve as a guide for defining people management practices and quality of life programs.

Keywords: Generations. Psychodynamics of Work. Higher Education Institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Círculo das Matrizes Epistêmicas, abordagens sociológicas, teorias e metodologias	36
Figura 2 –	Relação entre matrizes epistêmicas e correntes da administração pública	38
Figura 3 –	Macrodimensões teóricas da psicodinâmica do trabalho	45
Figura 4 –	Delineamento metodológico da pesquisa	63
Figura 5 –	Construto organização do trabalho	76
Figura 6 –	Construto relações de trabalho	78
Figura 7 –	Construto condições de trabalho.....	80
Figura 8 –	Temas emergentes da análise dos núcleos de sentido da geração <i>baby boomer</i>	96
Figura 9 –	Subtemas da dimensão contexto de trabalho da geração <i>baby boomer</i>	97
Figura 10 –	Subtemas da dimensão gerações	100
Figura 11 –	Subtemas da dimensão prazer / sofrimento / mal-estar da geração <i>baby boomer</i>	104
Figura 12 –	Temas emergentes da análise dos núcleos de sentido da geração X	107
Figura 13 –	Subtemas da dimensão contexto de trabalho da geração X.....	108
Figura 14 –	Subtemas da dimensão gerações	110
Figura 15 –	Subtemas da dimensão prazer/sofrimento/mal-estar da geração X	114
Figura 16 –	Subtemas da dimensão saúde e adoecimento da geração X.....	116
Figura 17 –	Temas emergentes da análise dos núcleos de sentido da geração Y	118
Figura 18 –	Subtemas da dimensão contexto de trabalho da geração Y.....	119
Figura 19 –	Subtemas da dimensão gerações	122
Figura 20 –	Subtemas da dimensão prazer / sofrimento / mal-estar da geração Y	125
Figura 21 –	Temas emergentes da análise dos núcleos de sentido da geração Z.....	128
Figura 22 –	Subtemas da dimensão contexto de trabalho da geração Z.....	128
Figura 23 –	Subtemas da dimensão gerações	131
Figura 24 –	Subtemas da dimensão prazer / sofrimento / mal-estar da geração Z.....	134
Figura 25 –	Inter-relações do tema contexto de trabalho.....	138
Figura 26 –	Relação entre vivência de prazer / sofrimento e de estado de saúde / adoecimento no trabalho	143

Quadro 1 – Principais características geracionais.....	24
Quadro 2 – Correntes que formam a Nova Administração Pública	31
Quadro 3 – Limites e pontos positivos da Administração Pública Gerencial e Administração Pública Societal	29
Quadro 4 – Paradigmas, correntes e teorias no campo dos estudos da administração pública brasileira	32
Quadro 5 – Amostra Estratificada	68
Quadro 6 – Perfil dos Entrevistados	69
Quadro 7 – Testes de representatividade e consistência interna.....	71
Quadro 8 – Recorrência dos temas nas entrevistas	71
Quadro 9 – Níveis de avaliação da EACT	81
Quadro 10 – Características das gerações conforme entrevistas semiestruturadas.....	141
Gráfico 1 – Diferenciação das experiências de sofrimento e mal-estar	54
Gráfico 2 – Afastamentos de servidores TAE por CID-M e CID-F de 2014 a 2019.....	67
Gráfico 3 – Caracterização da Amostra Estratificada.....	83
Gráfico 4 – Médias marginais estimadas de organização do trabalho	93
Gráfico 5 – Médias marginais estimadas de relações socioprofissionais.....	94
Gráfico 6 – Médias marginais estimadas de condições de trabalho.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Medidas de ajustamento do construto organização do trabalho	77
Tabela 2 –	Medidas de ajustamento do construto relações de trabalho	78
Tabela 3 –	Medidas de ajustamento do construto condições de trabalho.....	80
Tabela 4 –	Avaliação geral dos fatores da EACT.....	84
Tabela 5 –	Fatores da escala de avaliação de contexto de trabalho geral das gerações	85
Tabela 6 –	Média das respostas das gerações para os itens que compõem a EACT ...	87
Tabela 7 –	Teste de caixa de igualdade de matrizes de covariância	90
Tabela 8 –	Teste de igualdade de variâncias do erro de Levene	91
Tabela 9 –	Resultados MANOVA – Teste de Hochberg GT_2.....	91

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1	GERAÇÕES	18
2.1.1	Tradicionalistas e <i>baby boomers</i>	19
2.1.2	Geração X	21
2.1.3	Geração Y	22
2.1.4	Geração Z	24
2.1.5	Desafios de gestão das gerações	25
2.1.6	Valores de trabalho.....	26
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	27
2.2.1	Análise paradigmática das correntes da administração pública.....	27
2.2.2	Análise das correntes da administração pública à luz das matrizes epistêmicas.....	35
2.2.3	Reformas administrativas brasileiras	39
2.3	PSICODINÂMICA DO TRABALHO	45
2.3.1	Contexto de trabalho: condições de trabalho, organização do trabalho e relações de trabalho.....	46
2.3.2	Prazer, sofrimento, mal-estar e carga psíquica do trabalho.....	51
2.3.3	Estratégias de defesa.....	56
2.3.4	Mobilização subjetiva: cooperação, confiança, reconhecimento, inteligência prática e espaço público da fala.....	59
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1	ABORDAGEM DA PESQUISA.....	64
3.2	TIPO DE PESQUISA	65
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	65
3.4	CAMPO DA PESQUISA	66
3.5	AMOSTRAGEM E SUJEITOS DA PESQUISA	68
3.6	TÉCNICAS DE ANÁLISE E SATURAÇÃO DOS DADOS.....	70
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	72
4.1	REVISITAÇÃO DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO.....	72
4.1.1	Validação de face e de conteúdo	72

4.1.2	Descrição do instrumento de coleta de dados	72
4.1.3	Pré-teste	73
4.1.4	Aplicação do questionário e coleta de dados	73
4.1.5	Procedimentos e etapas de análise de dados	74
4.1.5.1	Pré-análise de dados	74
4.1.5.2	Normalidade, linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade	74
4.1.6	Análise fatorial confirmatória	75
4.1.7	Análise fatorial confirmatória do construto organização do trabalho	75
4.1.8	Análise fatorial confirmatória do construto relações de trabalho	77
4.1.9	Análise fatorial confirmatória do construto condições de trabalho	79
4.1.10	Medição	81
4.2	APLICAÇÃO DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO REVISITADA	82
4.2.1	Procedimentos de coleta de dados e caracterização sociodemográfica da amostra	82
4.2.2	Resultados da aplicação da EACT	84
4.2.3	MANOVA	90
4.3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	95
4.3.1	Análise e discussão de resultados das entrevistas com <i>baby boomers</i>	95
4.3.1.1	Contexto de trabalho.....	96
4.3.1.2	Gerações	99
4.3.1.3	Prazer / sofrimento / mal-estar.....	104
4.3.2	Análise e discussão de resultados das entrevistas com geração X	106
4.3.2.1	Contexto de trabalho.....	107
4.3.2.2	Gerações	110
4.3.2.3	Prazer / sofrimento / mal-estar.....	114
4.3.2.4	Saúde e Adoecimento	115
4.3.3	Análise e discussão de resultados das entrevistas com geração Y	117
4.3.3.1	Contexto de trabalho.....	118
4.3.3.2	Gerações	122
4.3.3.3	Prazer / sofrimento / mal-estar.....	125
4.3.4	Análise e discussão de resultados das entrevistas com geração Z	127
4.3.4.1	Contexto de Trabalho	128

4.3.4.2	Gerações	131
4.3.4.3	Prazer / sofrimento / mal-estar.....	134
4.4	DISCUSSÃO DA NARRATIVA TOTALIZANTE	136
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
	REFERÊNCIAS	146
	APÊNDICES	153
	APÊNDICE A – LINHA TEMPORAL DAS CORRENTES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	154
	APÊNDICE B – LINHA TEMPORAL DAS REFORMAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA X CORRENTES EPISTEMOLÓGICAS	155
	APÊNDICE C – ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO REVISITADA	156
	APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA	161
	APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO	162
	APÊNDICE F – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	163
	APÊNDICE G – ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO.....	164
	APÊNDICE H – ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO EM REVISITAÇÃO	165

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional é composto por grupos heterogêneos com características certas vezes colidentes e com descrições particulares da realidade. Uma das diferenças entre indivíduos nas organizações se refere à idade e suas conseqüentes percepções de mundo. Nesse aspecto, alguns estudos alertam para o fato de que a convivência entre diferentes gerações no mesmo ambiente de trabalho pode levar a desafios gerenciais, como o surgimento de conflitos e necessidades de adequações aos valores de trabalho (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2017; COGIN, 2012; SANTOS et al., 2011).

O tema gerações desperta interesse entre acadêmicos e profissionais visando compreender suas especificidades para melhor propor políticas de adequação pessoa-trabalho. Uma geração é um grupo de pessoas que compartilha anos de nascimento e experiências, conforme se desenvolvem com o passar do tempo, influenciando e sendo influenciados por uma variedade de fatores críticos. Esses fatores se referem a mudanças econômicas, sociais, culturais e tecnológicas. Embora cada geração possua valores e atitudes diferentes, existem influências de gerações anteriores na formação das gerações mais recentes (BROWN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

A literatura não é consensual quanto aos intervalos temporais que compreendem uma geração; no entanto, tende a ser convergente quanto às suas características, denominando-os de tradicionalistas, *baby boomers*, Geração X, Y e Z (COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). A geração Tradicionalista corresponde aos nascidos antes de 1940. São indivíduos que respeitam autoridade, decisões gerenciais e são leais às empresas. Valorizam condições seguras de trabalho, estabilidade e benefícios. Satisfazem-se por realizar um bom trabalho (COGIN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

Por sua vez, a geração *baby boomer* é assim denominada por conta da alta taxa de natalidade entre os anos 1946 a 1964. No contexto internacional, nasceram no período de crescimento econômico, no final e após a segunda Guerra Mundial. No Brasil, vivenciaram o governo desenvolvimentista, especialmente durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956 - 1961), por isso esperam o melhor da vida. Apresentam como principais características a disciplina, respeito à família e à hierarquia, valorizam a segurança no trabalho, são leais às organizações, tradicionalistas e não são adeptos à tecnologia (KUPPERSCHMIDT, 2000; SANTOS et al., 2011).

Já a Geração X compreende os nascidos entre os anos 1965 a 1979. São os filhos da geração *baby boomer*. Possuem expectativas menos elevadas do que a geração anterior. São mais pragmáticos e conservadores. Caracterizam-se por serem individualistas e menos leais às empresas, em comparação à geração anterior. São também mais flexíveis e exigem menor hierarquia. Considerados como uma geração que trabalha para viver (ANDRADE et al., 2012; BROWN, 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015).

Por sua vez, os integrantes da geração Y nasceram entre os anos de 1980 e 1990. Os indivíduos dessa geração acompanharam a revolução tecnológica desde crianças. São flexíveis, individualistas e competitivos. Possuem uma atitude questionadora, colidindo com o modelo tradicional hierárquico e primam pela autonomia no trabalho. Representantes dessa geração apresentam elevada necessidade de satisfação, menor propensão a assumir responsabilidade pelo sucesso ou fracasso de projetos e níveis de estresse mais elevados (ANDRADE et al., 2012; CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015).

Por seu turno, a Geração Z compreende os indivíduos nascidos após os anos 1990. O termo foi cunhado para denominar os nascidos em países tecnologicamente avançados e aderentes à revolução digital dos anos 1990. Representantes dessa geração são multitarefas, individualistas, gostam de desafios e autonomia, e adotam atitude sustentável. Buscam rápida ascensão na carreira, horários flexíveis e vestimentas informais no trabalho (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2017; ANDRADE et al., 2012).

Apesar de pesquisas criticarem estudos sobre gerações, sugerindo que organizações devem se preocupar com as necessidades dos trabalhadores em face da maturidade, estágios da vida – como infância, adolescência, fase adulta e velhice – e nos diferentes estágios da carreira (BROWN, 2012; MACHY; GARDNER; FORSYTH, 2008), outros pesquisadores conferem legitimidade às diferenças geracionais como uma importante variável de categorização social no trabalho (COGIN, 2012; SMOLA; SUTTON, 2002).

Consequentemente, um estudo mais aprofundado sobre o tema é de suma importância para a efetiva gestão organizacional. Parte-se do pressuposto de que gestores devem compreender semelhanças e diferenças de valor entre gerações, a fim de que organizações possam reter trabalhadores valiosos. Trata-se de um desafio gerir peculiaridades de cada geração no ambiente organizacional, bem como resolver conflitos latentes e explícitos

que podem ocorrer entre os indivíduos de cada geração (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2017).

Percebe-se, ainda, que pouco se tem estudado sobre a dinâmica das inter-relações sociais das gerações no contexto de trabalho e suas conseqüentes implicações para as políticas e práticas de gestão de pessoas. Saliencia-se que o ambiente organizacional está marcado pela convivência de diferentes gerações que, sem escolher com quem trabalhar, vivenciam diariamente experiências com demais trabalhadores que apresentam específicos valores no trabalho e percepção distinta da realidade, podendo levar a desafios nas relações socioprofissionais nesse contexto multigeracional.

Temas como gerações lançam luz sobre as relações sociais de trabalho, que podem ser analisadas pelas diversas correntes teóricas sistematizadas na literatura. Optou-se, neste trabalho, por utilizar a Psicodinâmica do Trabalho (PDT), por possibilitar o acesso do tema relações intergeracionais de maneira aprofundada, não se limitando à dimensão ambiental externa, mas também aos conflitos psicoafetivos, subjetivos e intersubjetivos, uma vez que a psicodinâmica designa “o estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos intersubjetivos e intrasubjetivos” existentes no trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 18).

A PDT é uma corrente teórica francesa elaborada por Cristophe Dejours, por volta de 1980. É herdeira da Psicopatologia do Trabalho, corrente que emergiu na prática psiquiátrica, após a Segunda Guerra Mundial (DEJOURS; DERANTY, 2010; GERNET, 2016; HOFFMANN et al., 2017). Refere-se a um diálogo interdisciplinar entre Psicanálise e Ergonomia, além de retratar dimensões sociológicas, antropológicas e linguísticas (BOUYER, 2010; DEJOURS; DUARTE, 2018; GERNET, 2016).

Contemporaneamente, a PDT estuda vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores em suas situações laborais. É a tradução do real pela escuta, pela fala e pela interpretação. Tem como objetivo a escuta do sofrimento, a elaboração, que levam o trabalhador a recuperar sua capacidade de pensar e agir através de estratégias de enfrentamento, mobilização subjetiva e outras formas de ação (MENDES, 2007).

A corrente teórica dejouriana propõe o estudo das dimensões de contexto (organização do trabalho, relações socioprofissionais e condições de trabalho), correspondentes ao cenário em que se deslindam as dimensões de conteúdo (carga psíquica, mobilização subjetiva, estratégias defensivas ou de enfrentamento), capazes de moldar as

vivências (prazer, sofrimento e mal-estar) dos trabalhadores e que podem impactar no estado (saúde ou adoecimento) dos sujeitos (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; MENDES, 2007).

O foco deste estudo encontra-se na dimensão relações sociais de trabalho, enquanto dimensão de contexto da PDT. Parte-se do pressuposto de que a convivência de distintas gerações no ambiente organizacional pode também implicar desafios concernentes às dimensões “organização do trabalho” e “condições de trabalho”, uma vez que as gerações podem vivenciar a realidade de modo distinto. Além disso, entender essas implicações pode beneficiar a efetiva gestão de pessoas, práticas de recursos humanos e programas de qualidade de vida.

As relações de trabalho, em Psicodinâmica, são compostas por todos os laços humanos criados a partir da relação homem-trabalho. Trata-se das relações com a hierarquia, chefias, supervisão, pares e, também, com clientes/cidadãos para quem os resultados do trabalho são ofertados (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007). Tais relações têm grande impacto na saúde/adoecimento do trabalhador, tendo em vista que os laços formados pelo trabalho podem ser de grande utilidade na formação de estratégias defensivas ou de enfrentamento às ameaças de adoecimento, a fim de manter o trabalhador saudável e produtivo dentro e fora do ambiente organizacional.

O contexto das Instituições de Ensino Superior (IES) é um campo propício para o estudo proposto, haja vista a complexidade de gestão, presença de metas institucionais amplas, estrutura fragmentada e vulnerabilidade para conflitos de diferentes naturezas (ANDRADE, 2002). Além disso, a IES do presente estudo caracteriza-se como pessoa jurídica de direito público, com quadro de funcionamento regulado por autoridades externas e a subsequente generalização de políticas e decisões dificultando a realização das atividades pelos trabalhadores. Desse modo, a lacuna encontrada entre o real e o planejado do trabalho é dificilmente administrada pelos servidores públicos (SILVA, 2017).

A pesquisa possui, então, a seguinte pergunta de partida: **Quais são as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho em uma Instituição de Ensino Superior, à luz da Psicodinâmica do Trabalho?**

Como objetivo geral pretende-se compreender, portanto, as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho em uma Instituição de Ensino Superior, à luz da Psicodinâmica do Trabalho.

Foram delineados os objetivos específicos como forma de investigação científica do tema proposto, os quais seguem: (i) caracterizar as gerações atuantes no contexto organizacional de uma IES; (ii) descrever as relações de trabalho das gerações atuantes no contexto organizacional de uma IES; (iii) identificar as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho em uma IES, sob as lentes da Psicodinâmica do Trabalho.

Além desta introdução, este trabalho revisa, na segunda parte, a literatura sobre gerações, administração pública e PDT. A metodologia é apresentada na terceira parte do trabalho, seguida pela análise e discussão de resultados na quarta. Por fim, as considerações finais são apresentadas na quinta e última parte.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Abordam-se, em um primeiro momento, estudos referentes às gerações, seguidos pela literatura sobre administração pública, finalizando por aspectos principais da Psicodinâmica do Trabalho. Salienta-se que esta fundamentação teórica se baseia em uma análise sistemática de literatura (MENDES-DA-SILVA, 2019), ao proceder com pesquisa criteriosa de artigos em revistas com estrato qualificado, acima de B1, pelo Qualis Periódicos da Plataforma Sucupira, além de pesquisa no *Google Scholar*¹. Utilizou-se a técnica da Análise dos Núcleos de Sentido (MENDES, 2007) para categorizar a literatura acessada, seguida pelo teste de representatividade e consistência interna para, em seguida, gerar a escrita desta revisão de literatura.

2.1 GERAÇÕES

O tema “gerações” desperta interesse em acadêmicos e organizações no sentido de compreender suas especificidades para melhor propor políticas e adequação pessoa-trabalho. Alguns estudos alertam para o fato de que a convivência entre diferentes gerações no ambiente de trabalho pode levar a desafios gerenciais, como o surgimento de conflitos e necessidades de adequações aos valores de trabalho (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2017; COGIN, 2012; SANTOS et al., 2011). Para melhor compreender o tema, abordam-se dimensões como definição de gerações, ondas geracionais, críticas à teoria geracional e tipologia de gerações.

A literatura define geração como um grupo de pessoas que compartilha anos de nascimento, experiências, visões de mundo, valores e atitudes, conforme se desenvolvem com o passar do tempo, influenciando e sendo influenciados por uma variedade de fatores críticos. Tais fatores se referem a mudanças econômicas, sociais, culturais e tecnológicas. Embora cada geração possua características específicas, existem influências de gerações anteriores na formação das gerações mais recentes (BROWN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

¹ Termos de busca para **gerações**: Geração Tradicionalista; Baby Boomer; Geração X; Geração Y; Geração Z; Gerações; Millennials; Centennials; Filhos da Internet;
Termos de busca para **administração pública**: Patrimonialismo; Burocracia; Reformas; Administração Pública; Administração Pública Societal; Administração Pública Brasileira;
Termos de busca para **PDT**: Dejours; psicodinâmica do trabalho; prazer-sofrimento; psychodynamique du travail. Ratifica-se que os termos de busca também foram pesquisados em língua inglesa.

Como resultado do compartilhamento de experiências, gerações desenvolvem personalidades similares e características geracionais próprias. No entanto, existem diferenças individuais intrageração. Ocorre que uma geração possui ondas que separam seus integrantes em três períodos – primeira onda, grupo central, e última onda – que são delimitados no tempo entre cinco a sete anos. O grupo principal apresenta características mais realçadas de determinada geração (KUPPERSCHMIDT, 2000).

Algumas críticas são direcionadas ao estudo das gerações. Uma delas se refere à falha em abordar em que medida a cultura impacta e molda as experiências e características de uma geração. Por sua vez, alguns críticos acreditam que as diferenças geracionais podem ser explicadas pelos estágios de vida, sugerindo-se a existência de uma sequência de desenvolvimento universal no ciclo de vida humano, ou seja, infância, adolescência, vida adulta e velhice (MACHY; GARDNER; FORSYTH, 2008). Além disso, quando da intensificação do trabalho, Brown (2012) identificou que as percepções de satisfação e equilíbrio vida-trabalho foram percebidas de forma similar entre baby boomers e geração X. A autora afirma, então, que as organizações não devem se preocupar com práticas que enquadrem os valores de trabalho específicos de cada geração.

Autores como Cogin (2012), Kupperschmidt (2000) e Smola e Sutton (2002) argumentam que, apesar de haver mudanças no estágio de vida, as atitudes e comportamentos de determinada geração se mantêm constantes. Os hábitos adquiridos de uma geração que foram formados no início da vida continuam a moldar o seu comportamento, apesar de mudanças no estágio de vida em que se encontra. Assim, para esses pesquisadores, os estudos sobre diferenças geracionais são legítimos como uma importante variável de categorização social.

A literatura não é consensual quanto aos intervalos temporais que compreendem uma geração. No entanto, tende a ser convergente quanto às suas características. Como é sabido, a literatura classifica as gerações atuantes no mundo organizacional como Tradicionalistas (nascidos antes de 1940), *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), geração X (nascidos entre 1965 e 1979), geração Y (nascidos entre 1980 a 1990) e geração Z (nascidos em meados de 1990) (COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016).

2.1.1 Tradicionalistas e *baby boomers*

A geração Tradicionalista corresponde aos nascidos antes de 1940. Representantes dessa geração respeitam autoridades, decisões gerenciais e são leais às empresas. Valorizam condições seguras de trabalho, estabilidade e benefícios. Possuem satisfação por realizar um bom trabalho. Nesse aspecto, o trabalho duro é valorizado tanto pela geração tradicionalista, quanto por seus filhos, a geração *baby boomer* (COGIN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

A geração *baby boomer* é assim denominada por conta da alta taxa de natalidade entre os anos 1946 a 1964. Salienta-se que o aspecto cultural é um importante fator a ser considerado ao avaliar os eventos temporais pelos quais passou essa geração. No contexto americano, *baby boomers* nasceram em um período de crescimento econômico, após a segunda Guerra Mundial, apoiado por uma expansão educacional, por isso esperam o melhor da vida (COGIN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

No contexto nacional, essa geração nasceu no período democrático brasileiro, logo após a Era Vargas (1930 – 1945), em que foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, além da aprovação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). No governo de Dutra (1946 – 1951), houve uma repressão dos direitos trabalhistas conquistados no período anterior. Com o retorno de Getúlio Vargas ao poder em 1956, criou-se a Petrobras, um importante marco para o país. O capítulo sobre Administração Pública ampliará o debate sobre o período. Nos anos seguintes, o país passou por um período desenvolvimentista, especialmente no governo de Juscelino Kubitschek (1956 - 1961), que instituiu o Plano de Metas 50 anos em 5, com construção de usinas hidrelétricas, indústrias automotivas, rodovias e a capital federal, Brasília.

Nessa conjuntura, a geração brasileira de *baby boomers* entrou no mercado de trabalho no auge das carreiras organizacionais. Cavazotte, Lemos e Viana (2012) afirmam que essa tipologia de carreira teve auge em torno dos anos 1970, no qual aspirava-se a um emprego em uma única empresa por toda a vida. As gerações que ingressaram no mercado de trabalho nesse período planejavam suas carreiras a longo prazo em uma mesma organização.

Em consonância com essa realidade, *baby boomers* apresentam como principais características a disciplina, respeito à família e à hierarquia, valorizam a segurança no trabalho, são leais às organizações, tradicionalistas e não adeptos à tecnologia (ANDRADE et al., 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015). Para Veloso, Dutra e Nakata (2016), essa geração valoriza o *status* e a ascensão profissional na organização em que está trabalhando.

Além disso, conforme os autores, *baby boomers* aplicaram seus esforços escolares em carreiras que prometiam facilidades na busca de posições garantidas no universo empresarial.

Em contrapartida, possuem mais dificuldade em equilibrar a vida pessoal e profissional que as gerações mais jovens. Autores afirmam que essa geração vive para trabalhar, demonstrando grande dedicação à dimensão profissional (BROWN, 2012; SMOLA; SUTON, 2002;). Nesse sentido, como resultado de pesquisa, Cugin (2012) observou que um dos valores de trabalho mais importantes para essa geração foi o trabalho duro.

Relata-se, ainda, uma dicotomia entre a primeira e a última onda da geração *baby boomer*. Embora alguns continuem *workaholics*, a última onda de *boomers* apresenta características contidas na geração X, pois anseiam por mais simplicidade e reavaliam as definições de trabalho e sucesso (KUPPERSCHMIDT, 2000). Verifica-se, dessa forma, que a transição entre gerações é marcada por características coincidentes entre a última onda de uma geração e a primeira onda de uma geração mais jovem.

2.1.2 Geração X

Denomina-se geração X os nascidos entre os anos 1965 e 1979, reconhecidos como os filhos da geração *baby boomer*. Essa geração apresenta características notadamente diferentes da geração anterior. Para melhor embasar o tema, abordam-se dimensões como eventos temporais da geração, suas características, valores de trabalho e expectativas.

A geração X herdou de seus pais uma maior tolerância ao divórcio e a novos casamentos. Essa geração vivenciou também o início de um desenvolvimento tecnológico nos Estados Unidos, como o surgimento de micro-ondas, videogames e computadores pessoais em casa e na escola, o que fez com que esses indivíduos se tornassem mais independentes (KUPPERSCHMIDT, 2000). No Brasil, a popularização do computador aconteceu apenas na década de 1990. Dessa forma, essa característica não pode ser amplamente generalizada para a realidade nacional.

Como características, são reconhecidos como empreendedores, multitarefas e possuem facilidade em assumir riscos. São também mais individualistas e menos leais às organizações que a geração anterior, apresentando maior propensão a mudar de emprego em troca de desafios e maiores recompensas. Além disso, são mais adeptos à mudança. Possuem, por conseguinte, mais interesse em ganhos de oportunidade. Desejam viver o presente e

procuram gratificações imediatas, valorizam mais *feedbacks* e reconhecimento que as gerações anteriores (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; COGIN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

Na imprensa popular, são descritos como preguiçosos e sem respeito à autoridade e à hierarquia. No entanto, pesquisas demonstram que essa geração valoriza demandas de trabalho diferentes das anteriores. Acontece que a geração X espera um maior equilíbrio entre trabalho e lazer. Mais do que comprometimento, ela preza pelo alinhamento com organizações que valorizem suas competências e retribuam por produtividade, mais do que por tempo de serviço (KUPPERSCHMIDT, 2000).

Diferentemente da geração *baby boomer*, que vive para trabalhar, a geração X trabalha para viver e, caso suas demandas e expectativas nas organizações não sejam atingidas, essa geração terá maior inclinação em mudar de emprego procurando novas oportunidades e alinhamento entre pessoa-trabalho (BROWN, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000). A busca por equilíbrio entre trabalho e lazer também é uma das características presentes da geração Y, a próxima a ser retratada. Percebe-se a aproximação entre a última onda da geração X e a primeira onda da geração Y.

2.1.3 Geração Y

Os integrantes da geração Y, também conhecidos como *Millennials* ou *Next Generation*, nasceram durante os anos de 1980 e 1990. Essa geração apresenta como evento diferencial das gerações anteriores o contato com a tecnologia, desde a infância. Vivenciaram o surgimento de sites de relacionamento e jogos virtuais (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). Esse fenômeno torna a geração Y mais próxima em termos culturais.

Como características, são flexíveis, individualistas e competitivos. Possuem uma atitude questionadora, colidindo com o modelo tradicional hierárquico e primam pela autonomia no trabalho. Além disso, essa geração prioriza o lado pessoal em detrimento de questões profissionais. Buscam equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, além de acreditarem em si e possuírem desejo pelo lazer (ANDRADE et al., 2012; COGIN 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Entretanto, a característica do individualismo foi questionada por Cavazotte, Lemos e Viana (2012) e

Cogin (2012), ao demonstrarem que os *Millennials* trabalham bem sozinhos, mas trabalham melhor em grupo.

Como expectativas, a geração Y apesar de almejar uma carreira em uma organização, busca rápida ascensão profissional, o que pode frustrá-los. Além disso, valorizam reconhecimento, atenção e *feedback* constante. Um bom ambiente de trabalho, marcado pela cooperação e relação de trabalho cordial e respeito também são aspirações dessa geração no contexto laboral (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; COGIN, 2012).

Como forma de atingir o objetivo de rápida ascensão profissional, as carreiras das gerações mais jovens estão em constante movimento. As carreiras organizacionais, em que os trabalhadores passavam uma vida profissional progredindo no mesmo cargo, dão espaço para carreiras sem fronteiras e proteanas, em que a segurança do trabalho estável é substituída pela volatilidade em curto prazo. Na carreira sem fronteiras, o empregado é responsável por seu próprio desenvolvimento no trabalho e progressões podem ocorrer em organizações distintas, enquanto na carreira proteana, há progressão interfuncional, no qual os trabalhadores se qualificam em diversas áreas do conhecimento (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012).

A mudança na conjuntura de carreiras organizacionais, retratadas com progressões funcionais lineares e verticais, para carreiras proteanas e sem fronteiras, caracterizadas por volatilidade a curto prazo, possibilita a discussão sobre o fenômeno *slash* e seus desdobramentos para o trabalho. O termo *slash* é utilizado para denominar o sinal gráfico de barra diagonal (/) na informática, bem como, nesse contexto, representa o acúmulo de atividades por uma mesma pessoa (LIMA, 2019). Por sua vez, a trajetória funcional dos *slashers* é caracterizada por uma gama diversificada de conhecimentos e de formações, revelando o perfil criativo e inovador de uma nova geração (EUGÊNIO, 2012; LIMA, 2019). Nessa compreensão, o fenômeno *slash* se renova e desempenha múltiplas atividades, como exemplos de administrador/músico/comerciante ou professor/poeta/empreendedor, dentre possibilidades diversas. Esse fenômeno também pode ser ampliado para a geração Z, que está adentrando no mercado de trabalho.

2.1.4 Geração Z

A literatura sobre a geração Z ainda é incipiente, considerando-se que essa geração está ingressando no mercado de trabalho. Os indivíduos dessa geração nasceram após

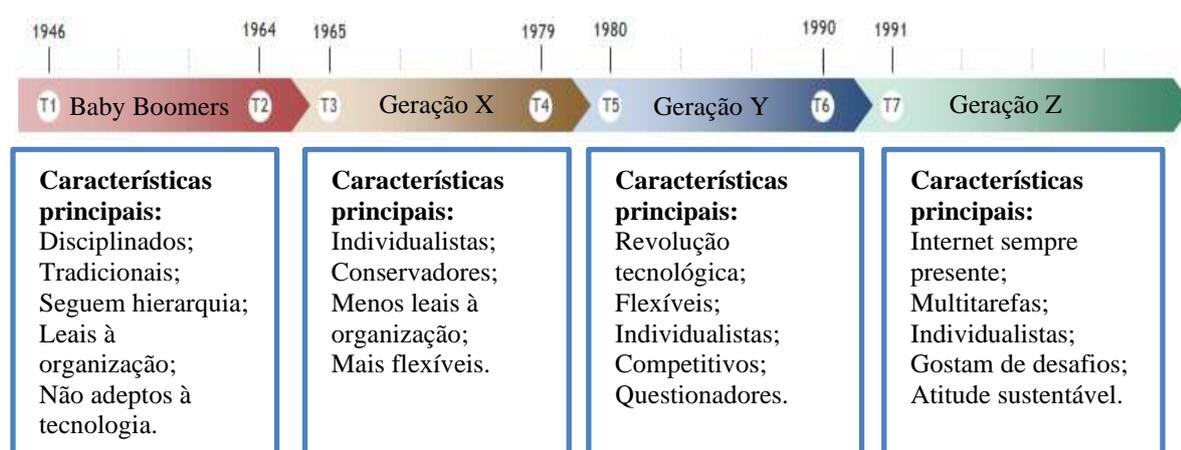
os anos 1990 e, como afirmam Batista-dos-Santos et al. (2017), o termo geração Z foi utilizado para descrever pessoas nascidas em países com tecnologia avançada, que vivenciaram a revolução digital de 1990. Essa geração é também denominada como nativos digitais, filhos da Internet e *centennials*.

Os integrantes da geração Z deram prosseguimento às tendências observadas na geração Y, após contato intenso com a tecnologia. Apresentam características como extrema autoconfiança, otimismo em relação ao futuro, atitudes empreendedoras, além de serem frequentemente caracterizados como criativos e inovadores. Possuem como principal forma de trabalho as *startups*, uma vez que primam pela ausência de hierarquia (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2017).

Por outro lado, são caracterizados como mais consumistas que as gerações anteriores, bem como mais ativos e individualistas. Com o amplo acesso às redes sociais e à tecnologia, possuem menor habilidade social e são mais impacientes. Essas características podem afetar as relações sociais em diversos contextos da vida desses indivíduos, em especial nas organizações (COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; SANTOS; LISBOA, 2013).

Outrossim, essa geração transforma a realidade social, enquanto é transformada pelo mundo digital (CSOBANKA, 2016). Por estarem conectados de forma contínua com as redes sociais, apresentam maior impaciência e menor competência emocional, agindo de forma imediatista. O quadro 1 sintetiza as principais características geracionais.

Quadro 1 – Principais características geracionais



Fonte: Baseado em Andrade et al. (2012); Colet, Beck e Oliveira (2015).

2.1.5 Desafios de Gestão das Gerações

O cenário mercadológico atual é marcado por intensa competição entre empresas, recursos escassos e necessidade de trabalhadores mais qualificados (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). Por outro lado, as relações de trabalho apresentam-se cada vez mais instáveis, com modificações em leis trabalhistas nacionais, que facilitam contratações temporárias e que flexibilizam obrigações patronais quanto aos benefícios devidos à força de trabalho contratada.

Esse cenário pode afetar a motivação e comprometimento dos trabalhadores. Levando-se em consideração que o contexto organizacional é composto por indivíduos que possuem diferentes idades, anseios e visões de mundo, quando gerentes e pares não entendem suas características particulares, pode-se perceber um aumento na tensão entre indivíduos, diminuindo o nível de satisfação e produtividade (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; KUPPERSCHMIDT, 2000).

Nesse aspecto, conflitos podem emergir nessas relações sociais. Pesquisadores afirmam que indivíduos da geração Y podem ficar insatisfeitos e iniciar conflitos quando percebem atitudes de injustiça no trabalho e, ao invés de uma atitude passiva, essa geração questiona e pede uma mudança de comportamento de seus superiores. Além disso, relata-se que gerações mais jovens questionam a inabilidade da geração tradicionalista com a tecnologia no ambiente de trabalho (JASSAWALLA; SASHITTAL, 2017).

Dessa forma, o desafio para gestores é fazer com que os trabalhadores contribuam com suas melhores competências, promovam justiça e oportunidades iguais aos indivíduos e que realizem alinhamento entre os anseios e objetivos das gerações aos da organização (KUPPERSCHMIDT, 2000). Dessa forma, entender os valores de trabalho e peculiaridades das gerações torna-se um diferencial competitivo para organizações.

Para promover esse ambiente, é necessário que os gestores desenvolvam uma discussão aberta sobre o que os trabalhadores almejam, o que faz o trabalho recompensador e que fatores atraem e retêm as gerações nesse contexto. Deve-se garantir que trabalhadores entendam a influência da idade nas crenças, valores e atitudes de determinada geração. Relata-se também a importância de proporcionar horários de trabalho mais flexíveis para gerações mais jovens e programas de qualidade de vida. Dessa forma, é possível haver um alinhamento entre pessoa e trabalho (KUPPERSCHMIDT, 2000; SMOLA; SUTTON, 2002).

2.1.6 Valores de Trabalho

Valores de trabalho referem-se às atitudes do trabalhador sobre o que deve esperar do ambiente de trabalho e como deve agir para alcançar seus objetivos. O sistema de valores sobre o trabalho parece ser influenciado pelo contexto sociocultural e perfil demográfico (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012; SMOLA; SUTTON, 2002).

Estudos recentes demonstram que valores de trabalho mudam com o tempo. No entanto, tais mudanças são mais influenciadas por experiências geracionais do que por idade e maturação. Percebe-se uma tendência de que trabalhadores apresentem uma visão menos idealizada do trabalho, tornando-se menos leais às organizações, e elevem sua autoestima. Percebe-se também que gerações mais novas procuram maior equilíbrio entre vida e trabalho do que gerações anteriores (SMOLA; SUTTON, 2002).

Cogin (2012) avaliou os diferentes valores de trabalho das gerações no que diz respeito ao ascetismo, lazer e trabalho duro, utilizando-se a escala *protestant work ethic* (PWE). Esta escala é utilizada para descrever o quanto pessoas colocam o trabalho como centro de suas vidas. Como resultado, notou que o valor de trabalho mais importante para tradicionalistas e *baby boomers* foi trabalho duro, enquanto para a geração X foi ascetismo e lazer para geração Y. Dessa forma, percebe-se que valores de trabalho mudam conforme a geração analisada.

A congruência entre objetivos organizacionais e individuais, no que diz respeito a valores de trabalho, é necessária para que haja maior produtividade dos trabalhadores (COGIN, 2012). É importante também perceber que práticas de recursos humanos e programas de recompensas e qualidade de vida ganham proeminência no atendimento dessa congruência.

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Neste tópico, abordam-se temas relacionados à Administração Pública. Utilizou-se previamente a técnica de Análise dos Núcleos de Sentido (MENDES, 2007) para categorização da literatura, por meio da qual se analisam temas, como análise paradigmática das correntes da administração pública, análise das correntes da administração pública à luz das matrizes epistêmicas e reformas administrativas brasileiras.

2.2.1 Análise paradigmática das correntes da administração pública

A Administração Pública surgiu no contexto internacional, como um campo de estudo, no início do século XX, com crescente interesse de pesquisadores após a Segunda Guerra Mundial, na tentativa de elaboração de uma disciplina unificada (RAASDESCHELDERS, 1999). Apesar de esforços de unificação, restam críticas e oportunidades metodológicas para o reforço científico deste campo de estudo. É nessa perspectiva, utilizando-se a técnica de Análise dos Núcleos de Sentido na literatura estudada, que se abordam, neste tópico, dimensões como sua definição, correntes, limitações e possibilidades de desenvolvimento científico.

Enquanto disciplina, a Administração Pública pode ser definida como interdisciplinar na captura de tensões entre uma orientação racional instrumental, objetivando a eficácia e a eficiência, de um lado, e uma orientação política, interessada nas questões dos valores e na promoção do interesse público, de outro. Entretanto, desde sua origem, pode-se afirmar que além de predominar uma visão de separação dessas duas orientações, privilegiou-se uma orientação racional instrumental (ANDION, 2012).

No mundo contemporâneo, o Estado como regime político assumiu a forma de Estado Democrático Social, no qual o consumo coletivo relativamente igualitário é importante (BRESSER-PEREIRA, 2010) e a existência da Administração Pública tem se explicado pela necessidade de realizar a governança da sociedade com o propósito de governar com efetividade a coisa pública (BRESSER-PEREIRA, 2010; RAASDESCHELDERS, 1999). No contexto brasileiro, governar, no sentido de promoção do interesse público, é fazer compromissos para alcançar a maioria, é definir as leis e políticas públicas, é tomar decisões estratégicas voltadas para o interesse público e nacional – é aperfeiçoar e garantir o Estado

enquanto regime político. Outrossim, governar é também administrar a organização do Estado, é escolher os principais responsáveis por sua implantação, é detalhar e colocar em prática as leis e políticas, é aperfeiçoar constantemente o aparelho do Estado, no sentido racional instrumental (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Dentre as diversas possibilidades de modelos de Administração Pública sistematizados na literatura, adota-se neste trabalho a proposta de Andion (2012), que dialoga com trabalhos de Keinert (1994, 2000). A autora desenvolveu uma periodização da administração pública no Brasil, correlacionando as principais correntes – Estadocêntrica, Pluralista, Nova Administração Pública e Novo Serviço – com paradigmas epistemológicos propostos por Burrell e Morgan (1979), conforme linha temporal disposta no Apêndice A. O modelo proposto por Burrell e Morgan (1979) baseia-se na lógica e ideias Kuhnianas e recorre a quatro dimensões: (i) a sociologia da mudança radical e a (ii) sociologia da regulação, que são perpassadas pela relação entre (iii) objetividade e (iv) subjetividade, resultando em um diagrama com quatro paradigmas: o funcionalismo, o interpretativismo, o estruturalismo radical e o humanismo radical.

Primeiramente, a corrente Estadocêntrica é a mais influente no campo de Administração Pública do Brasil e correlaciona-se com o paradigma funcionalista. Corresponde ao período compreendido entre o final do século XIX até os anos 1980. Esta corrente pode ser dividida em três momentos. O primeiro período inicia-se antes do surgimento da disciplina no país e estende-se até o final dos anos 1920, compreendendo a República Velha (1889 – 1930), em que as questões referentes à área estavam principalmente atreladas às ciências jurídicas, como o Direito Administrativo (ANDION, 2012; ABREU; HELOU; FIALHO, 2013). No plano econômico, o regime político nacional caracterizava-se por um Estado Liberal durante o século XIX, com a transição para o Estado Desenvolvimentista, no século XX, pós-Segunda Guerra Mundial (BRESSER-PEREIRA, 2010).

O segundo período, compreende os anos de 1930 a 1950, momento em que surge a disciplina de Administração Pública no Brasil (ANDION, 2012). Historicamente, engloba a instauração do Estado Novo, no governo de Getúlio Vargas (1937 - 1945), e a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, principal agente de sua difusão e considerado como a primeira reforma da administração pública no país (BRESSER-PEREIRA, 1996). O objetivo formal desse período era a estruturação de uma administração

pública meritocrática e profissionalizada. Destaca-se a influência da administração científica de Taylor e da teoria da burocracia de Weber, também denominada *progressive public administration* na literatura inglesa, no qual há uma inicial indução de técnicas mercadológicas para o contexto público. Existe também influência da literatura norte-americana no campo acadêmico (ANDION, 2012; SECCHI, 2009).

Num terceiro momento, a partir dos anos 1950 até o início dos anos 1980, a disciplina de Administração Pública consolida-se no país e ocorre ampliação, mediante cooperação, especialmente com os EUA. É criada a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP), em 1952, sob as orientações da ONU. O Estado amplia-se como promotor do desenvolvimento nacional, assumindo um regime político Desenvolvimentista, especialmente durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956 - 1961), com destaque para quatro setores-chave: energia, transporte, indústria pesada e alimentação (BRESSER-PEREIRA, 2010; COSTA, 2008), com viés unificador e tecnicista. Contempla também o início da ditadura militar no país (1964 – 1985), com o Estado assumindo um caráter autoritário. No campo acadêmico, percebem-se duas principais visões: uma pragmática e experimental, e outra, pautada em estudos humanistas e críticos (ANDION, 2012).

Por sua vez, a corrente Pluralista predominou nos anos 1980, englobando a redemocratização, ocorrida em 1985. Correlaciona-se com o paradigma do estruturalismo radical e percebe a Administração Pública como Ciência Política, por consequência do interesse renovado pelo diálogo entre ambos os campos. Estudos passam a se preocupar com a participação dos atores sociais na definição das agendas políticas e na ampliação do controle social (ANDION, 2012). No âmbito da redemocratização, Abrucio (2007) salienta que era preciso conter os erros históricos da administração pública brasileira, muitos deles advindos do regime militar, e propor soluções que dessem conta do novo momento histórico, que exigia uma atualização da gestão pública. Para Paes de Paula (2005), a principal contribuição dessa corrente foi trazer à tona a importância da sociedade civil no fazer político, com ênfase à visão crítica no contexto da administração pública brasileira, tornando-a mais flexível à participação popular.

Em contrapartida ao movimento nacionalista, inicia-se no contexto internacional, a partir dos anos 1970, uma onda ideológica liberal radical – o neoliberalismo. O Estado Social, nos países desenvolvidos, e o Estado Desenvolvimentista, nos países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, como o Brasil, percebem pressões do

neoliberalismo para promover a diminuição do aparelho do estado e as suas funções sociais, com objetivo claro de enfraquecê-los (BRESSER-PEREIRA, 2010). Procurava também retornar ao Estado Liberal do século XIX. Esta ofensiva neoliberal reproduzia a clássica luta de classes, sendo a capitalista ou burguesia, de um lado, e a classe profissional ou tecnoburocrática, de outro. Em meio a essa onda ideológica neoliberal, surgiu na Grã-Bretanha, na segunda metade dos anos 1980, a Reforma Gerencial do Estado – a segunda grande reforma do aparelho do Estado moderno, também chamada de Reforma da Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 2010).

É nesse momento que surge a Nova Administração Pública (NAP), entendida como a ciência do gerenciamento, com gênese na Grã-Bretanha, por volta de 1980 (BRESSER-PEREIRA, 2010; CAPOBIANGO, 2012; ESMARK, 2016), correlacionando-se com o paradigma funcionalista. Este movimento caracteriza-se por ser um modelo normativo formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, o que possibilita, a partir de princípios advindos do mercado, uma visão da esfera pública e seu funcionamento (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013). Na NAP, as reformas visam reestruturar o Estado, ao substituir o modelo burocrático por um modelo gerencial baseado em competição e com foco em resultados (ANDION, 2012).

Bresser-Pereira é expoente desta corrente da Administração Pública no Brasil, durante o período em que foi Ministro de Administração Federal e Reforma do Estado, no Governo de Fernando Henrique Cardoso (1992 - 1999). Ele propunha o Estado Democrático Social-Liberal, que permaneceria responsável pela proteção dos direitos sociais, entretanto deixava gradualmente de exercer diretamente as funções de educação, saúde e assistência social, publicizando-as para organizações sociais. Essas organizações, apesar de caracterizarem-se como não-estatais, participariam de previsões orçamentárias estatais. (BRESSER-PEREIRA, 1998; 2002, 2017). Para Bresser-Pereira (2017), a publicização de serviços públicos não exclusivos do estado é resposta para uma maior eficiência e redução de custos dos serviços sociais prestados, neutralizado, sobretudo, intensos esforços e críticas das classes mais altas da sociedade na diminuição de conta de impostos. Assim, a reforma gerencial do estado baseada na corrente NAP é forma de legitimação do estado social.

Andion (2012) argumenta ainda que a NAP se apoia em correntes teóricas sobre políticas públicas e gestão pública que, em conjunto, promovem a renovação e uma

verdadeira ruptura no campo da administração pública. Trata-se do Neoinstitucionalismo, Gerencialismo e Boa Governança, conforme quadro 2 abaixo.

Quadro 2 – Correntes que formam a nova administração pública

Correntes	Neoinstitucionalismo	Gerencialismo	Boa Governança
Principais autores	Ostrom (1986), Williamson (1985), Kaufman (1998)	Pollit (1993), Osborn e Gaebler (1992), Ferlie et al. (1999), Kettl (2003)	Kooiman (1993), March e Olsen (1989)
Teorias	Teoria da Agência Teoria das Escolhas Públicas Institucionalismo da Escolha Racional Institucionalismo da Economia Política	Gerencialismo Neogerencialismo	Governança Corporativa Teoria dos Custos de Transação
Foco	Entender as leis que estruturam a ação dos atores políticos, de modo a construir teorias sobre a administração pública e a política, tendo como referência a economia neoclássica	Ampliação do desempenho dos gestores públicos a partir de sua personalização	Promoção de um estilo ótimo de ação pública e novos arranjos institucionais na fronteira entre esfera pública e privada

Fonte: Adaptado de Andion (2012).

Analisando o quadro 2, percebe-se a composição da NAP pelas correntes do Neoinstitucionalismo, Gerencialismo e Boa Governança. A primeira é composta pelas teorias da Agência, Teoria das Escolhas Públicas ou *Public Choice*, Institucionalismo da Escolha Radical e Institucionalismo da Economia Política. Tem como foco entender leis que estruturam a ação de atores políticos, de modo a construir teorias sobre a administração pública e política, mantendo a economia neoclássica como referência. Já o Gerencialismo possui como bases teóricas o Neogerencialismo e a Teoria do Gerencialismo e apresenta como foco a ampliação do desempenho dos atores públicos a partir de sua profissionalização. Por outro lado, a Boa Governança pauta-se nas teorias da Governança Corporativa e Teoria dos Custos de Transação. Possui foco na promoção de um estilo ótimo de ação pública e novos arranjos institucionais na fronteira entre esfera pública e privada.

Já a proposta do Novo Serviço Público (NSP) surge como um contraponto às correntes Estadocêntrica e da Nova Administração Pública. Correlaciona-se com o paradigma interpretativista de Burrell e Morgan (1979), com natureza subjetiva da ciência e realidade social pautada na regulação. No Brasil, a corrente NSP é recente e se dá, sobretudo, a partir dos anos 1995 (ANDION, 2012). Constitui-se um novo modelo de gestão que tem por base as teorias democráticas e da cidadania; os modelos de comunidade e da sociedade civil; além do

humanismo organizacional e da teoria do discurso (ANDION, 2012). É a partir desta corrente que surge a Administração Pública Societal (APS). Paes de Paula (2005) afirma que a origem da vertente APS está ligada à tradição mobilizatória brasileira, que alcançou o seu início na década de 1960 e ápice na década de 1980. Essa vertente propõe um novo modelo de gestão pública, opondo-se ao estilo burocrático de gestão e buscando uma ampliação da democracia por meio de uma maior inserção e participação da sociedade organizada na administração pública (CAPOBIANGO, 2012). O cidadão é visto como parceiro do Governo, ou mesmo seu *stakeholder*.

Paes de Paula (2005) sistematiza limites e pontos positivos da Administração Pública Gerencial e da Administração Pública Societal, conforme se verifica no quadro 3.

Quadro 3 – Limites e pontos positivos da administração pública gerencial e administração pública societal

Modelo	Limites	Pontos Positivos
Administração Pública Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Centraliza o processo decisório e não estimula a elaboração de instituições públicas mais abertas à participação social; - Enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas da gestão; - Implementou um modelo de reforma e gestão pública que se inspirou nas recomendações e no design sugerido pelo movimento internacional da reforma do Estado; - Não há uma proposta nova para a organização do aparelho do Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui clareza em relação à organização do aparelho do Estado e métodos de gestão; - Alguns métodos gerencialistas vêm melhorando a eficiência do setor público, especialmente no campo econômico-financeiro.
Administração Pública Societal	<ul style="list-style-type: none"> - Não elaborou de forma mais sistemática alternativas de gestão coerentes com seu projeto político; - Não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procura elaborar um projeto de desenvolvimento que atenda aos interesses nacionais; - Está construindo instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos.

Fonte: Adaptado de Paes de Paula (2005).

No contexto internacional, Dunleavy et al. (2005) propõem a *Digital Era-Governance (DEG)*, ou Era da Governança Digital, na qual a Administração Pública deixa de ser centrada na agência e passa a ter os cidadãos como centro de suas atividades. A proposta da DEG está fortemente ligada à tecnologia da informação e traz a perspectiva de coprodução do governo com a sociedade e reintegração das agências públicas, opondo-se frontalmente à

descentralização proposta pela NAP. O autor argumenta que os elementos-chave da DEG são reintegração, holismo baseado nas necessidades e processos digitais. Perfazendo um contraponto à Dunleavy et al. (2005), Esmark (2016) argumenta que a DEG está infamemente ligada à morte da NAP. Para o autor, trata-se de uma transição para o pós-NAP, ampliando a preocupação com a criação de redes, ao invés de quase mercados.

Epistemologicamente, ao analisar as correntes da Administração no Brasil, Guerreiro-Ramos (1989) salienta que o paradigma funcionalista é predominante e estimula uma visão objetivista no campo, com pouco espaço para a historicidade, o conflito e a subjetividade dos atores políticos. Os cidadãos são interpretados na maioria dos casos como homens organizacionais, cujo papel é de adaptação às regras do sistema, ou como homens econômicos que visam majoritariamente à maximização de seus ganhos. Nesse aspecto, Séguin e Chanlat (1992) descrevem o predomínio do paradigma funcionalista nas correntes Estadocêntrica e na Nova Administração Pública, nas quais há ênfase em uma concepção de regulação dos sistemas sociais, com vistas a conceber um estado objetivo das coisas.

Andion (2012) resume as correntes Estadocêntrica, Pluralista, NAP e NSP, correlacionando-os com os paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan (1979), conforme se verifica no quadro 4. Percebe-se que as correntes Estadocêntrica e NAP, majoritárias na Administração Pública brasileira, articulam-se com o paradigma funcionalista. Por sua vez, a corrente Pluralista, com o estruturalismo radical e humanismo radical, por fim, a corrente NSP articula-se com o paradigma interpretativista.

As correntes dominantes da Administração Pública enfrentam algumas críticas. Raadschelders (1999) afirma que a disciplina enfrenta fraquezas teóricas e metodológicas, tendo em vista a controvérsia sobre seu *status* epistemológico, a busca sem fôlego de modas no estudo e na prática, ênfase na prática às custas da academia, falta de responsividade às necessidades dos atores na prática, necessidade de novas bases em governança, constitucionalismo e na filosofia pragmática.

Abreu, Helou e Fialho (2013), por seu turno, argumentam que o NSP surge como uma crítica à teoria dominante da Administração Pública, considerada um modelo racional de Administração que tem ao menos três limitações importantes: a) baseia-se em uma visão estreita e restritiva da razão humana; b) suporta-se em um entendimento incompleto da aquisição do conhecimento; e c) impede uma conexão entre teoria e prática de maneira adequada.

Quadro 4 - Paradigmas, correntes e teorias no campo dos estudos da administração pública brasileira

Sociologia da Mudança Radical		
Subjetividade	HUMANISMO RADICAL Ênfase na mobilização da sociedade civil e na sua atuação enquanto sujeito de mudança social. CORRENTE PLURALISTA (ESTUDOS CRÍTICOS E HUMANISTAS) - Teorias sobre os Novos Movimentos Sociais - Teorias da Democracia Participativa - Teorias críticas na administração pública.	ESTRUTURALISMO RADICAL Ênfase nas relações entre Estado e Sociedade. Estado como espaço de luta entre as classes sociais CORRENTE PLURALISTA (ESTUDOS MARXISTAS E NEOMARXISTAS) - Teorias dos Movimentos Sociais - Teorias sobre o Estado Capitalista
	INTERPRETATIVISMO Ênfase na compreensão da realidade da administração pública, considerando a subjetividade da política (importância dos valores). CORRENTE DO NOVO SERVIÇO PÚBLICO - Teorias da coprodução dos serviços públicos - Teorias da participação comunitária e da sociedade civil - Teorias críticas, humanistas e do discurso - Novas teorias do desenvolvimento (territorial e sustentável)	FUNCIONALISMO Ênfase na concepção de leis universais que permitam explicar o funcionamento da administração pública e o comportamento dos atores políticos, com vistas a promover ordem e equilíbrio (regularidades). CORRENTE ESTADOCÊNTRICA - Teoria da administração científica - Teoria da burocracia - Teorias comportamentais - Teorias de sistemas CORRENTE DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Teoria das escolhas públicas - Teoria da agência - Neo-institucionalismo das escolhas racionais - Neo-institucionalismo econômico - Gerencialismo e Neo-gerencialismo - Teoria da Boa Governança
Sociologia da Regulação		

Objetividade

Fonte: Adaptado de Andion (2012).

Os autores afirmam que uma abordagem fenomenológica possibilitaria chegar à essência dos fenômenos, mediante uma visão mais completa e complexa da sociedade. Completam ainda que a eficiência e a eficácia são necessárias, mas insuficientes, considerando-se que a Administração Pública age sobre interesses difusos. Afirmam ainda que critérios como equidade e justiça são mais adequados para seu desenvolvimento (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013).

Hou et al. (2010) trazem ao debate a centralização dos estudos de Administração Pública americanos, em detrimento das demais experiências em outros países, que são

denominados estudos Comparados de Administração Pública. O autor afirma que tais estudos são considerados como subcampo da Administração Pública. Constata-se esse fenômeno com Dunleavy et al. (2005), ao afirmarem que ideias estabelecidas em países desenvolvidos se movem para países subdesenvolvidos/em desenvolvimento, mesmo que tais práticas estejam defasadas.

Nessa compreensão e percebendo oportunidades de elevar o *status* científico do campo, Hou et al. (2010) propõem a Administração Pública com Perspectiva Global ou *Public Administration with Global Perspective (PAGP)*. O PAGP visa redefinir o escopo da Administração Pública para ser globalmente relevante em todas as atividades de ensino, pesquisa e serviços. PAGP implica conhecimento ou familiaridade com diversas culturas e países. Para Raadschelders (1999), uma abordagem histórica da administração pode contribuir para uma melhor compreensão de nossas escolhas.

Andion (2012) sugere que o reconhecimento de outros paradigmas epistemológicos entre as correntes da Administração Pública traz a possibilidade de desenvolver em termos científicos essa disciplina. Além de reforçar cientificamente e construir identidade própria da Administração Pública Brasileira. É nesse ínterim que se propõe à Administração Pública a comensurabilidade entre as correntes e paradigmas existentes, de forma a melhor captar os interesses difusos da população interessada na prestação de serviços públicos de qualidade, levando-se em consideração que a lógica racional instrumental é insuficiente para explicar os fenômenos da realidade, mas necessários para a racionalização dos bens e interesses públicos.

2.2.2. Análise das correntes da administração pública à luz das matrizes epistêmicas

O debate paradigmático tem sido ressignificado por Paes de Paula (2016), ao propor o Círculo das Matrizes Epistêmicas, no intuito de sustentar uma nova lógica de pensamento dos estudos organizacionais e superar a proposição de Burrell e Morgan (1979). A autora propõe um círculo dividido em três partes iguais, guiados pelos interesses cognitivos discutidos por Jürgen Habermas, no qual estão contidas as matrizes “empírico-analítica (interesse técnico), a matriz hermenêutica (interesse prático) e a matriz crítica (interesse emancipatório)”, conforme figura 1 (PAES DE PAULA, 2016, p. 25).

Figura 1 - Círculo das Matrizes Epistêmicas, abordagens sociológicas, teorias e metodologias



Fonte: Paes de Paula (2016).

A autora afirma que o conhecimento nas ciências sociais e nos estudos organizacionais não se desenvolve devido a rivalidades paradigmáticas, incomensurabilidades e revoluções científicas, como proposto na lógica Kuhniana e operacionalizado por Burrell e Morgan (1979), mas porque “na investigação de fenômenos sociais, ocorrem incompletudes cognitivas que levam os pesquisadores a buscarem outras teorias, metodologias, abordagens sociológicas, ou mesmo outras matrizes epistêmicas” (PAES DE PAULA, 2016, p. 38).

Dessa forma, no lugar dos paradigmas, propõem-se matrizes epistêmicas; ao invés de incomensurabilidades, ocorrem incompletudes cognitivas e as revoluções científicas são substituídas por reconstruções epistêmicas. A autora discorre sobre a proposição do círculo:

A proposição de um Círculo de Matrizes Epistêmicas pactua com um pensamento orgânico, que possibilita o movimento na construção do conhecimento, reforçando a ideia de flexibilidade e agregando, de forma natural, o potencial ilimitado do conhecimento humano em uma totalidade. Partindo de elementos epistêmicos que concatenam os tipos de filosofia e lógica, bem como os interesses cognitivos habermasianos, que constituem as três matrizes (PAES DE PAULA, 2016, p. 36).

O Círculo de Matrizes Epistêmicas é formado por três matrizes: Empírico-Analítica, Hermenêutica e Crítica. A matriz Empírico-Analítica caracteriza-se por três elementos: o alinhamento com a filosofia positiva, o uso da lógica formal e a preferência pelo interesse técnico. Por sua vez, a matriz Hermenêutica caracteriza-se pelo alinhamento com a

filosofia hermenêutica, pelo uso da lógica interpretativa e pela preferência pelo interesse prático. Já a matriz Crítica caracteriza-se pelo alinhamento com a filosofia negativa, pelo uso da lógica dialética e pela preferência pelo interesse emancipatório (PAES DE PAULA, 2016).

Para Paes de Paula (2016), algumas abordagens sociológicas são puras, pois se identificam com uma única matriz epistêmica e tendem a permanecer estacionárias. É o caso das abordagens funcionalista, interpretativista e humanista. No entanto, algumas abordagens sociológicas são híbridas, ao articularem elementos de mais de uma matriz epistêmica e contemplarem mais de um interesse cognitivo, sendo geradas a partir de reconstruções epistêmicas avançadas: é o caso da estruturalista (matriz empírico-analítica e matriz hermenêutica), da pós-estruturalista (matriz hermenêutica e matriz crítica) e da realista crítica (matriz empírico-analítica, matriz hermenêutica e matriz crítica).

Ao analisar as correntes da Administração Pública em relação ao Círculo de Matrizes Epistêmicas, verifica-se que as correntes Estadocêntrica e Nova Administração Pública apresentam abordagem funcionalista, alinhadas com a matriz Empírico-Analítica, uma vez que o objetivo formal da primeira era a estruturação de uma administração pública meritocrática e profissionalizada, e da segunda, elaboração de um modelo gerencial baseado em competição e com foco em resultados (ANDION, 2012). Ambas correntes se caracterizam por abordagens sociológicas puras realizando reconstruções epistêmicas embrionárias, ao caminhar para a fronteira entre as demais matrizes epistêmicas.

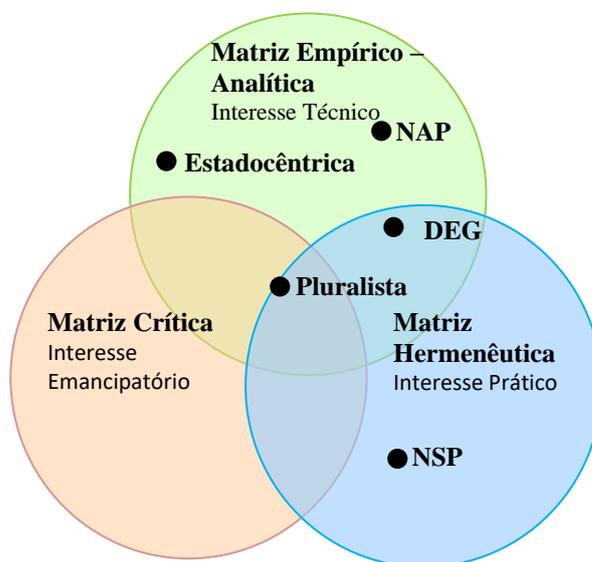
A corrente do Novo Serviço Público (NSP), por sua vez, caracteriza-se por uma abordagem interpretativista que circula a matriz Hermenêutica. Paes de Paula (2016) afirma que esta abordagem é pura, apesar de realizar crítica afirmando que nem todas as teorias e metodologias geradas são capazes de alcançar a hermenêutica propriamente dita e o interesse prático. Como sabido, esta corrente possui “ênfase na compreensão da realidade da administração pública, considerando a subjetividade da política (importância dos valores)” (ANDION, 2012, p. 14), demonstrando interesse prático.

Já a corrente Pluralista, ao orbitar em torno de duas abordagens sociológicas, a Humanista e a Estruturalista, caracteriza-se por ser uma Reconstrução Epistêmica Avançada, com diálogo entre as matrizes epistêmicas Crítica, Empírico-Analítica e Hermenêutica. No que se refere à abordagem humanista (pura), alinhando-se à matriz crítica, possui ênfase na mobilização da sociedade civil e na sua atuação enquanto sujeito de mudança social (ANDION, 2012). Quanto ao seu alinhamento com a abordagem Estruturalista, considerada

uma abordagem sociológica híbrida por Paes de Paula (2016), possui ênfase nas relações entre Estado e Sociedade como espaço de luta entre as classes sociais (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013; ANDION, 2012), na qual se encontra orbitando entre as matrizes epistêmicas Empírico-Analítica e Hermenêutica.

Por seu turno, a *Digital Era-Governance* (DEG) desenvolve-se na Administração Pública como pós-NAP (ESMARK, 2016). Percebe-se o interesse dessa corrente na prestação de serviços eficientes à sociedade, com apoio das Tecnologias de Informação e Comunicação e, concomitantemente, a necessidade da participação ativa dos usuários na formulação e acompanhamento de políticas públicas junto ao governo. Dessa forma, esta corrente apresenta interesse técnico e prático, correlacionando-se com as abordagens funcionalista e interpretativista. No círculo de matrizes epistêmicas, a DEG encontra-se orbitando nas matrizes Empírico-Analítica e Hermenêutica, contemplando uma abordagem sociológica híbrida. A figura 2 resume a análise epistemológica e demonstra a relação entre as Matrizes Epistêmicas e as Correntes da Administração Pública.

Figura 2 - Relação entre matrizes epistêmicas e correntes da administração pública



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a abordagem funcionalista é majoritária no campo, fazendo-se presente nas correntes Estadocêntrica e Nova Administração Pública. No entanto, abordagens mais recentes, como o Novo Serviço Público (matriz hermenêutica) e *Digital Era-*

Governance (matriz empírico-analítica e hermenêutica), trazem à tona oportunidades de desenvolvimentos metodológicos, ao enfatizar o protagonismo da sociedade na definição de políticas públicas junto ao Governo. A corrente Pluralista, por seu turno, apresenta reconstruções epistêmicas avançadas, podendo contribuir para um diálogo entre interesses técnico, prático e emancipatório na Administração Pública.

Sugere-se que novas correntes podem ser delineadas, proporcionando maior fluxo de diálogo entre matrizes epistêmicas e seus interesses. A busca do cientista social e do estudioso das organizações deveria ser, dentro do seu domínio de atuação, ampliar seus horizontes de conhecimento, realizando trabalhos que procurem abranger os três tipos de interesse, mas sempre ciente de suas limitações cognitivas e das limitações impostas pelo domínio do real (PAES DE PAULA, 2016).

Por fim, o reconhecimento entre as diversas abordagens sociológicas nas correntes da Administração Pública traz a possibilidade de desenvolver em termos científicos essa disciplina, além de reforçar cientificamente e construir identidade própria da Administração Pública Brasileira. É nesse espaço, que se propõe à Administração Pública, a utilização do círculo das matrizes epistêmicas, de forma a melhor captar os interesses difusos da população interessada na prestação de serviços públicos de qualidade, levando-se em consideração que a lógica racional instrumental é insuficiente para explicar os fenômenos da realidade mesmo que necessária para a racionalização dos bens e interesses públicos.

2.2.3 Reformas administrativas brasileiras

Durante o século XX, o Brasil empreendeu um processo continuado de reformas na administração pública. Dentre tais reformas, algumas se caracterizam por seu processo assistemático, por meio da criação de agências federais na expectativa de excelência e efeitos multiplicadores nas demais esferas públicas. No entanto, outras reformas ocorreram de forma orgânica, empreendidas pelo governo federal, com destaque à Reforma Burocrática, Reforma Evolucionária, Contra-Reforma e Reforma Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998; COSTA, 2008). Para efetuar uma análise das reformas administrativas pelas quais o Estado percebeu, torna-se necessário desenvolver dimensões como sua definição, reformas ocorridas, salientando seus objetivos e contextualizando-as mediante suas características histórico-

econômicas. Por fim, abordam-se dimensões como críticas e possibilidades de desenvolvimento.

Para Capobianco (2012), a temática reforma administrativa pública é discutida e debatida no âmbito mundial como um processo de adaptação da máquina pública ao ambiente que está inserida. O autor salienta ainda que cada país apresenta perfis peculiares, contendo limitações e características culturais diferenciadas, que devem ser levadas em consideração. Esta definição, numa perspectiva sistêmica, demonstra uma visão determinista do ambiente, apesar de sublinhar os aspectos culturais diferenciados das nações. Por seu turno, Resende (2012) define reforma administrativa como políticas que objetivam a melhoria da *performance* do aparato burocrático estatal. Tais políticas conjugam dois objetivos, ditos complementares: o ajuste fiscal, que versa sobre redução de gastos com o governo, e a mudança institucional, corresponde à mudança nas estruturas organizacionais na cultura burocrática. Secchi (2009) desenvolve a definição de reforma da administração pública referindo-se a um conjunto de inovações em políticas públicas de gestão e desenho de organizações programáticas, baseadas em justificativas coerentes e retóricas.

O Brasil empreendeu programas de reformas da Administração Pública durante o século XX, com destaque a quatro programas: Reforma Burocrática (1936), Reforma Evolucionária (1967), Contra-Reforma (1988) e Reforma Gerencial (1995), (BRESSER-PEREIRA 2002; 1998; 1996; COSTA, 2008) (APÊNDICE B).

Para Costa (2008), a Reforma Burocrática foi o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Capobianco (2012), por seu turno, correlaciona o patrimonialismo e clientelismo à cultura brasileira, advinda de sua histórica colonização. Nessa perspectiva, a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual não havia divisão entre o patrimônio público e o privado. Guerreiro-Ramos (2008, p. 86) afirma que a “administração patrimonial é nada mais que uma espoliação legitimada pela tradição”. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, e em certos casos, a corrupção, eram a regra. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e as democracias, que surgem no século XIX (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Foi então, no governo de Getúlio Vargas (1930 – 1937), durante a transição do Governo Constitucional para o Estado Novo, que se empreendeu a Reforma Burocrática, sob

a influência do sistema público americano, com duas vertentes principais: controle da crise econômica de 1929 e racionalização burocrática (COSTA, 2008). Autores identificam a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, como seu marco (BRESSER-PEREIRA, 2002; 1996; COSTA; 2008). Foi por meio do DASP, que princípios da Teoria da Burocracia Clássica foram introduzidos no país, como a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito e a separação entre o público e o privado (BRESSER-PEREIRA, 1996; COSTA, 2008) e tinha como missão “definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União” (COSTA, 2008, p. 845).

Por sua vez, a Reforma Evolucionária ocorreu em 1967 com a publicação do Decreto-Lei nº 200, durante a Ditadura Militar, no governo do cearense Castelo Branco (1954 – 1967). Para Bresser-Pereira (1996), este decreto tratava-se de um ensaio de descentralização e desburocratização da Administração Pública brasileira, podendo ser considerado um primeiro momento da administração gerencial brasileira. O Decreto-Lei nº 200 prescrevia que a Administração Pública deveria se guiar pelos princípios do planejamento, da descentralização, da delegação de competência e do controle. Estabelecia a distinção entre Administração Direta e Indireta, fixava a estrutura do Poder Executivo Federal, desenhava diversas atividades, definia as bases do controle interno e externo, indicava diretrizes para o novo plano de classificação de cargos e definia normas para a aquisição e contratação de bens e serviços (COSTA, 2008).

No entanto, conforme argumenta Bresser-Pereira (1996), o Decreto-Lei nº 200 trouxe duas consequências indesejáveis: a continuidade de práticas patrimonialistas e inflexibilidade no desenvolvimento de servidores da Administração Direta. No que se refere à continuidade de práticas patrimonialistas, o decreto permitiu a contratação de empregados sem concurso público. De outro lado, ao não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta, que foi vista pejorativamente como “burocrática” ou rígida, deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores (BRESSER-PEREIRA, 1996). Além disso, Abrucio (2007) relata que o regime autoritário potencializou problemas históricos da administração pública brasileira, como o descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade, a politização indevida da burocracia nos estados e municípios, além da fragmentação excessiva das empresas públicas,

com a perda de foco de atuação governamental, onde se combinavam dois fenômenos: crise do regime autoritário e do modelo nacional-desenvolvimentista.

A Reforma Evolucionária foi interrompida com o retorno à democracia. Inicia-se a Contra-Reforma, incorporada na Constituição Federal de 1988 (CF-88), que tentou reestabelecer regras burocráticas dentro do estado brasileiro, sendo influenciado pelo modelo administrativo francês e pela *École Nationale d'Administration* (ENA) (BRESSER-PEREIRA, 2002). Abrucio (2007) afirma que os constituintes, almejando combater o legado do regime militar, pautaram-se em três conjuntos de mudanças: (i) democratização do estado; (ii) descentralização (iii) finalização da reforma do serviço civil, mediante profissionalização da burocracia. Nesse contexto, Bresser-Pereira (1996) realiza crítica aos constituintes, ao afirmar que se decidiu completar a revolução burocrática, antes de pensar em dar continuidade aos princípios da moderna administração pública gerencial, por meio do Decreto-Lei nº 200. Por outro lado, o grande mérito da CF-88 foi a obrigatoriedade de realização de concurso no provimento de cargos públicos, o que dificultou o empreguismo (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No plano político, o Governo vigente à época da Contra-Reforma era o de José Sarney (1985 – 1990), no qual a conjuntura econômica apresentava hiperinflação de preços aos consumidores. Nesse momento, no Brasil, há a percepção da natureza da crise e a necessidade de reformar o Estado pela sociedade. Em consequência, as reformas econômicas e o ajuste fiscal ganham impulso no governo Collor (1990 – 1992), caracterizado como governo contraditório, senão esquizofrênico — já que se perdeu em meio à corrupção generalizada —, que dará os passos decisivos visando iniciar a reforma da economia e do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1998; 1996). Entre 1979 e 1994 o Brasil viveu um período de estagnação da renda *per capita* e de alta inflação sem precedentes. Em 1994, finalmente, estabilizaram-se os preços através do Plano Real.

Em meio a essa conjuntura, e na medida em que a dimensão dos serviços sociais do Estado aumentava, a efetividade do sistema burocrático não era suficiente. Era preciso controlar o elevado custo dos serviços realizados diretamente por servidores públicos estatutários (BRESSER-PEREIRA, 2010). Iniciou-se, então, a Reforma Gerencial em 1995, tendo como marcos legais o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) e a Emenda Constitucional nº 19 de 1998. Esta reforma chamou a atenção internacional na pretensão ambiciosa de desburocratização do estado (CAIDEN, 1999). O presidente à época era

Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2003), caracterizado com uma gestão ativa. Entre os pilares de sua administração, estava a criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), comandado pelo ministro Bresser-Pereira (ABRUCIO, 2007).

O objetivo geral da Reforma Gerencial foi transitar da administração pública burocrática para a gerencial. Para efetivar essa mudança, Bresser-Pereira (1996) mencionava que não poderia ser realizada de um dia para o outro, nem ocorrer com a mesma intensidade nos diversos setores. Na verdade, o autor e ministro confirmava a base da administração pública burocrática para a construção progressiva da administração pública gerencial. Esta reforma estava baseada na corrente da NAP, com ênfase em organizações híbridas, misto público e privado, separação entre financiamento público e setor autônomo, transição de uma gestão hierárquica para a gestão por contratos, criação de organizações com maior autonomia e horizontalização de estruturas, com a progressiva redução de pessoal.

As principais propostas da Reforma Gerencial referiam-se ao ajuste fiscal, através da exoneração de servidores por excesso de quadro, definição de teto remuneratório e reforma previdenciária; desenvolvimento de programas de exoneração e desligamento voluntário; servidores contratados pelo regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (BRESSER-PEREIRA, 1996); atividades estatais foram divididas em dois tipos: atividades exclusivas do estado e atividades não exclusivas (BRESSER-PEREIRA, 1998; PAES DE PAULA, 2005). Houve implantação de: governo eletrônico (ABRUCIO, 2007); descentralização e *accountability* (BRESSER-PEREIRA, 2002); fortalecimento do núcleo estratégico do estado e descentralização administrativa (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A reforma foi proposta com a execução em três dimensões: institucional-legal, dimensão cultural e dimensão gestão (BRESSER-PEREIRA, 1996). Além disso, a reforma possui cinco diretrizes: institucionalização, racionalização, flexibilização, publicização e desestatização (COSTA, 2008). Valia-se do princípio da subsidiariedade, na qual só deve ser estatal a atividade que não puder ser exercida pelo mercado (BRESSER PEREIRA, 1996). Foi com essa perspectiva, que Bresser-Pereira afirmava que as universidades, escolas técnicas, hospitais e museus seriam transformados em entidades não-estatais, como organizações sociais, reguladas por contratos de gestão. As propriedades seriam públicas não-estatais, mas participariam do orçamento da União (BRESSER-PEREIRA, 1996). Houve resistências e poucas organizações sociais foram efetivamente executadas (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Por conseguinte, a prática de administração pública apresenta limitações e alguns

autores tecem críticas, como a ausência de elaboração societal, pautada na corrente do NSP, que contribui para a permanência da Nova Administração Pública (PAES DE PAULA, 2005). Além disso, existência de caráter engessado do orçamento público (ABRUCIO, 2007), a não implantação da carreira burocrática da administração pública, que pressupõem treinamento, avaliação e progressão, com exceção da carreira militar (BRESSER-PEREIRA, 1996). Outrossim, Andion (2012) afirma que não houve mudança efetiva na relação entre o estado e a sociedade, o que favorece a permanência de práticas funcionalistas e uma lógica racional instrumental.

Como possibilidades de melhorias, Abrucio (2007) sugere o aumento da transparência e responsabilização dos servidores públicos e afirma que a gestão por resultados é a maior arma para a efetividade de políticas públicas. O autor acredita que é necessário orientar a Administração Pública por metas e indicadores de desempenho. Nessa perspectiva, o autor propõe quatro eixos estratégicos para a modernização do estado brasileiro: profissionalização, eficiência, efetividade e transparência/*accountability*. No ângulo da sociedade, a eficiência pode ser alcançada mediante a desburocratização e a consequente redução de custos dos serviços públicos. No ângulo do estado, o governo eletrônico ou *e-government* é um potencial para elevá-la.

Paes de Paula (2005), por seu turno, afirma que há demanda de um programa de valorização, formação e treinamento de administradores públicos que crie especialistas tecnopolíticos capazes de negociar, pesquisar, aproximar sociedade e interesses, planejar, executar e avaliar. Esses gestores também precisam ser capazes de refletir sobre as crises e as mudanças. Já Abreu, Helou e Fialho (2013) demonstram que existem experiências estruturadas de coprodução do bem público, como exemplo das cooperativas, organizações sociais, redes interorganizacionais, parcerias público-privadas (PPP). No entanto, o plano prático de atuação pode ser elevado a níveis mais (co)produtivos.

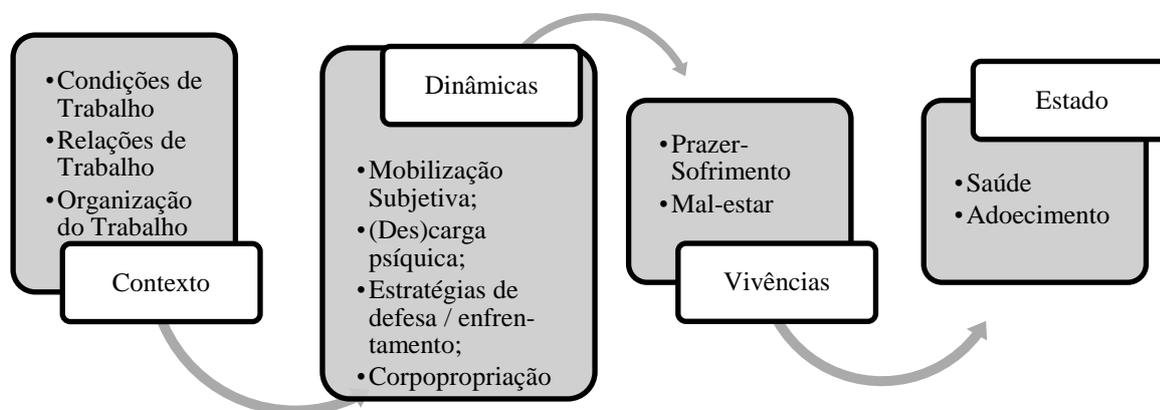
2.3 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A Psicodinâmica do Trabalho (PDT) é uma corrente teórica francesa, elaborada por Cristophe Dejours, por volta de 1980. É herdeira da Psicopatologia do Trabalho, corrente que emergiu na prática psiquiátrica, pós Segunda Guerra Mundial, marcada pela preocupação do papel do trabalho na reinserção social, especialmente de soldados mutilados desse período. Essa vertente de investigação apresentava enfoque nas doenças mentais causadas pelo confronto dos trabalhadores com as restrições da organização do trabalho (DEJOURS; DERANTY, 2010; GERNET, 2016; HOFFMANN et al., 2017).

A partir de 1980, interessou-se em pesquisar a causa da normalidade de certos trabalhadores, considerada, até o momento, como um dilema teórico, através de mecanismos utilizados pelos sujeitos para manutenção da saúde, frente a trabalhos considerados patogênicos para a economia psíquica. Esse estudo foi permitido por meio do diálogo interdisciplinar entre Psicanálise e Ergonomia, além de retratar dimensões sociológicas, antropológicas e linguísticas. Surge assim, a Psicodinâmica do Trabalho, que engloba a Psicopatologia do Trabalho, interessando-se adicionalmente pelas vivências de prazer no contexto organizacional, e também, considerando o trabalho como potencial mediador da construção da saúde mental (BOUYER, 2010; DEJOURS; DUARTE, 2018, GERNET, 2016).

Contemporaneamente, a PDT estuda vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores em suas situações laborais. É a tradução do real pela escuta, pela fala e pela interpretação (MENDES, 2007). A figura 3 sintetiza as macrodimensões teóricas da PDT.

Figura 3 – Macrodimensões teóricas da psicodinâmica do trabalho



A figura 3 demonstra as macrodimensões teóricas da PDT, corrente teórica dejouriana que propõe o estudo das dimensões de contexto (organização do trabalho, relações socioprofissionais e condições de trabalho), correspondentes ao cenário em que se deslindam as dimensões de conteúdo (carga psíquica, mobilização subjetiva, estratégias defensivas ou de enfrentamento e corpopropriação), capazes de moldar as vivências (prazer, sofrimento e mal-estar) dos trabalhadores e que podem impactar no estado (saúde ou adoecimento) dos sujeitos (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; MENDES, 2007). Essas dimensões serão explanadas nos próximos tópicos.

2.3.1 Contexto de trabalho: condições de trabalho, organização do trabalho e relações de trabalho

O trabalho está presente na sociedade desde o estágio mais rudimentar da vida humana, que se tem convencido de chamar como primitivo ou pré-letrado (GUERREIRO-RAMOS, 2008). Ocorre que, conforme o desenvolvimento das fases do capitalismo, ou seja, familiar, burocrático, sobretudo no capitalismo flexível (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), novas formas e exigências de trabalho surgiram e atingem dimensões objetivas, subjetivas e sociais dos indivíduos e da coletividade de trabalhadores (AGUIAR; BATISTA-DOS-SANTOS, 2017). Dessa forma, tendo como lente teórica a PDT, torna-se relevante compreender o contexto de trabalho por meio de dimensões, como virada neoliberal, exigências contemporâneas do trabalho, condições de trabalho, organização do trabalho e relações de trabalho.

Em 1968, ocorreram debates e manifestações estudantis e da classe trabalhadora na França, episódio conhecido como Movimento de Maio de 68. Esse movimento procurava reformar o sistema estudantil à época, que se ampliou para uma greve de trabalhadores. Relatava-se que o Taylorismo ameaçava a sociedade e era causa de geração de greves (DEJOURS; DUARTE, 2018). Tais debates ocorreram também em outros locais, como Estados Unidos, Europa e Japão. No que se refere à realidade brasileira, Merlo e Mendes (2009) afirmam que se percebe atualmente uma combinação do modelo Taylorista/Fordista, com a implementação simultânea da reestruturação flexível, que ainda não foi capaz de melhorar condições de trabalho herdeiras da época industrial.

Por sua vez, Dejours e Gernet (2012) salientam que novos métodos de gestão, associados à Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), transformaram profundamente o trabalho e a subjetividade. Essa mudança no contexto de trabalho tem como responsável principal a virada neoliberal, ocorrida após 1980, criticada por sacrificar a subjetividade em favor da rentabilidade (DEJOURS, 2014), momento que se inicia a corrente da Nova Administração Pública na Grã-Bretanha (BRESSER-PEREIRA, 2010; CAPOBIANGO, 2012; ESMARK, 2016). Nessa compreensão, Bouyer (2010) salienta que o mundo contemporâneo do trabalho desloca-se rumo à (i) imaterialidade do trabalho cognitivo; (ii) ao sujeito em contrapartida ao objeto; (iii) à subjetividade das condutas em contraponto a comportamentos visíveis; (iv) à experiência vivida em contrapartida a experiências no mundo concreto (v) à normalidade, num compromisso entre sofrimento e estratégias defensivas, ao invés de patologia.

Com efeito, a organização do trabalho foi pensada por engenheiros que, no fim dos anos 1990, foram dispensados pelas Ciências da Administração, movimento designado como virada da gestão ou *tournant gestionnaire* (DEJOURS; DUARTE, 2018), que ocasionou imposições tanto no contexto público, quanto privado, de ritmo, horário, rapidez, metas, informação, ocasionando enfraquecimento de políticas de bem-estar e clima de ameaça de desemprego (MENDES, 2007). A virada de gestão introduziu novos dispositivos de controle e qualidade do trabalho, quais sejam: avaliação individualizada de desempenho, padronização, qualidade total e precarização (DEJOURS; DUARTE, 2018).

Primeiramente, a avaliação individualizada de desempenho é um novo método de avaliação de desempenho de trabalhadores, pautando-se no método objetivo para acesso de trabalho, por meio do princípio quantitativo e análise objetiva (DEJOURS, 2014). Gernet e Dejours (2009) explanam que essa forma de avaliação possui efeitos deletérios para indivíduos, pois eleva a (i) competição entre departamentos e trabalhadores; (ii) diminui a lealdade e confiança; e (iii) eleva suspeitas entre colegas, tratados como ameaça. Dejours (2014) critica a avaliação individualizada, pois o *output* psicológico do trabalho, especialmente na prestação de serviços, é quase impossível de se medir. Dessa forma, Gernet e Dejours (2009) propõem que a avaliação individualizada seja reformulada para uma avaliação coletiva de desempenho, com vistas a incentivar a cooperação grupal e atividade deontica.

Por seu turno, a padronização de procedimentos no trabalho, como exemplo do trabalho de equipes de saúde e de *call-centers*, obriga trabalhadores a seguirem protocolos rígidos e padronizados de atendimento aos clientes (DEJOURS; DUARTE, 2018). Bouyer (2010, p. 254) ao estudar o trabalho de teleatendimento, obteve como resultado de pesquisa que o “controle rígido do trabalho e prescrição dos modos operatórios, assemelham-se às fábricas tayloristas”. Além disso, nesse contexto, há impedimento da palavra autêntica dos trabalhadores, por razão de descompasso entre pensamento e execução, fazendo com que haja perda da realidade. Assim, o trabalhador torna-se desapropriado de seu trabalho (BOUYER, 2010).

Já a qualidade total é fortemente criticada por Dejours e Duarte (2018), por se tratar de um modelo ideal de gestão. Consequentemente, baseia-se num contrassenso científico, precisamente por demonstrar que a qualidade nunca é total. O autor afirma que a qualidade total obriga trabalhadores a mentirem em relatórios, a fim de que a organização obtenha certificações, como normas ISO. Por sua vez, a precarização do trabalho se refere às novas formas de contratos firmados entre trabalhadores e organizações, particularmente flexibilizações contratuais, terceirização e quarteirização, contratos temporários e demais formas de subemprego (DEJOURS; DUARTE, 2018).

Dada a relevância do trabalho para a saúde mental, a PDT defende a tese da centralidade do trabalho, juntamente à sexualidade, como cerne da vida das pessoas (*Seelenleben*). Dejours (2014) afirma que, desde a infância, o trabalho participa do desenvolvimento mental mediante relacionamento psíquico que os adultos, incluindo pais de crianças, têm com seu trabalho. O autor relata ainda que o destino psíquico dos adultos depende da qualidade do entrelaçamento entre vida mental e trabalho. Nessa lógica, Dejours e Deranty (2010) argumentam que a centralidade do trabalho se refere a quatro dimensões para formação da subjetividade, autônomas, mas relacionadas entre si: psicológica; relações de gênero; sócio-política; e epistêmica.

Torna-se importante, neste ponto, conceituar o trabalho sob as lentes da PDT. Para a corrente dejouriana, o trabalho vai além da vinculação empregatícia ou percepção de remuneração. Refere-se, sobretudo, à capacidade de engajar-se na resolução de tarefas (DEJOURS, 2014). Por conseguinte, o trabalho é definido como a atividade coordenada desenvolvida por homens e mulheres para alcançar um resultado que, em uma tarefa utilitária, utiliza-se do conhecimento do trabalhador para superar os desafios da realidade, não previstos

pelos manuais restritos de uma organização prescrita (DEJOURS, 2005, GERNET; DEJOURS, 2009). Além disso, o trabalho está inserido no contexto econômico e imerso no requisito da eficácia e utilidade, seja ela técnica, social ou econômica (DEJOURS, 2005). Mas trabalhar também implica colaborar, por meio da experiência das resistências do mundo social, precisamente das relações de trabalho (GERNET, 2016; GERNET; DEJOURS, 2009).

Ao trabalho, estão relacionadas dimensões de contexto como condições, organização e relações de trabalho. As condições de trabalho englobam o ambiente físico - temperatura, pressão, ruído, vibração, irradiação, altitude – o ambiente químico - produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças – e o ambiente biológico - vírus, bactérias, parasitas, fungos - a que os trabalhadores estão expostos, bem como as condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007). As condições de trabalho provocam consequências físicas nos trabalhadores (GERNET, 2016) e, quando não estão bem planejados, são responsáveis por dificuldades enfrentadas na realização eficaz do trabalho (FERREIRA; MENDES, 2001).

Por sua vez, a organização do trabalho é designada em PDT como a divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, as relações de poder que envolvem o sistema hierárquico e as questões de responsabilidade (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007). Trata-se, pois, da organização formal da empresa, prescrita em seu organograma, não cabendo aqui a definição de organização como aquela dotada de personalidade jurídica. Hoffmann et al. (2017) sistematizam a organização do trabalho em duas subdivisões: a divisão dos homens, que solicita relações de trabalho e mobiliza investimentos afetivos, e a divisão das tarefas, que solicita sentido e interesse pelo trabalho para o sujeito. Para Gernet (2016), essa divisão de tarefas e de homens ocasionada pela organização do trabalho implica efeitos no funcionamento psíquico dos trabalhadores.

Nos anos iniciais da PDT, em que a indústria taylorista era majoritariamente campo de estudo, em especial pela regulação dos tempos e movimentos dos trabalhadores, Dejours (1992, p. 52) afirmava que, em geral, “quanto mais a organização do trabalho é rígida, mais a divisão do trabalho é acentuada, menor é o conteúdo significativo do trabalho e menores são as possibilidades de mudá-lo. Correlativamente, o sofrimento aumenta”. A autonomia do trabalhador era considerada um dos pontos necessários a fim de se obter satisfação e prazer no trabalho, assim caso não encontre no exercício do trabalho os meios para satisfazer suas necessidades físicas e mentais, o trabalhador, de acordo com sua estrutura

psíquica, pode implicar no aumento da carga psíquica do trabalho. Caso não haja alívio dessa carga, ele adentrará na órbita do sofrimento. Como consequência, a organização do trabalho é considerada a causa de certas descompensações (DEJOURS, 1992).

Atualmente, no contexto do capitalismo flexível, depois da virada neoliberal, a organização do trabalho, através de práticas como avaliação individualizada de desempenho, mencionada anteriormente, busca pela rentabilidade, flexibilidade, administração por objetivos, pode ser responsável pela elevação da carga psíquica do trabalho, conduzindo também à desqualificação e sofrimento (GERNET, 2016). Como fator agravante, tempos e ritmos de trabalho contemporâneo são difíceis de controlar. Dessa forma, a permanência de controle deve ser constantemente lembrada aos trabalhadores. Rivalidade e discriminação asseguram controle da supervisão (DEJOURS, 1992). Gernet (2016) afirma ainda que a organização do trabalho faz surgir conflitos de racionalidade instrumental (orientada para eficácia), moral-prática (orientada para valores) e subjetiva (orientada para preservação de si). Adicionalmente, Lancman e Uchida (2003) relatam que a organização do trabalho viola a racionalidade subjetiva, impedido o pensar crítico do trabalho pelos trabalhadores.

Já as relações de trabalho, em Psicodinâmica, são compostas por todos os laços humanos criados pela organização. Trata-se das relações com a hierarquia, chefias, supervisão e com outros trabalhadores (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007). Tais relações têm grande impacto na saúde/adoecimento do trabalhador, de tal forma que os laços formados pela organização podem ser de grande utilidade na formação de estratégias defensivas ou de enfrentamento, a fim de manter o trabalhador saudável e produtivo dentro e fora do ambiente organizacional.

Dejours (1992) salienta que considerar apenas as posturas e a carga psicossensória do trabalho é um erro, uma vez que à falta de interesse pelo trabalho, soma-se certas vezes, à ansiedade das relações humanas impregnadas pela organização do trabalho. O autor afirma que determinadas relações de trabalho são às vezes desagradáveis, até mesmo insuportáveis, o que pode levar trabalhadores a sofrimento. Dessa forma, como mencionado, trabalhar é fazer experiência da resistência do mundo social (DEJOURS, 2004). Salienta-se que trabalhar não é apenas produzir, mas saber conviver e colaborar.

Na abordagem do fator humano, as relações intersubjetivas do homem – ego – com os outros homens – outro – alimentadas pela psicossociologia, desempenham um incontestável papel organizador das condutas humanas. No entanto, de acordo com crítica

feita pela antropologia das técnicas, deve-se considerar a influência do real do trabalho nessa interação. Os conflitos, as relações de poder ou o reconhecimento criam sempre um desafio ao real. Um conflito, por exemplo, nunca visa à postura subjetiva de um ou de outro, em si. “Um conflito visa àquilo que na postura do sujeito relaciona-se a um fazer, um ato, uma conduta ou a uma ação sobre o real” (DEJOURS, 2005, p. 35). Em outras palavras, o conflito pode surgir quando o ego percebe as interferências do outro sobre o real, de modo que o agir do outro sobre o mundo, compromete ou pode comprometer algo considerado importante pelo ego.

2.3.2 Prazer, sofrimento e mal-estar e carga psíquica do trabalho

O trabalho é reconhecido na PDT como fonte da dialética prazer-sofrimento, pois o relacionamento que as pessoas mantêm com o trabalho pode trazer-lhes o melhor, como construção da identidade, auto realização, vivências de prazer, favorecendo o estado de saúde; ou tornar-se uma dimensão patogênica, iniciada por vivências de sofrimento, desencadeando crises de identidade, descompensações e, até mesmo, colapso psicopatológico (DEJOURS, 2014, DEJOURS; DERANTY, 2010; GERNET, 2016). O sofrimento, para a PDT, articula-se à própria existência do ser humano. Quanto às suas manifestações no trabalho, torna-se importante identificar-lhe as causas, seus tipos e o papel que o trabalhador e a organização podem exercer na transformação do mesmo em prazer e o trabalho equilibrante.

Para a PDT, o sofrimento é considerado resultado da organização do trabalho, (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994), relacionando-se intimamente com a carga psíquica do trabalho. A carga de trabalho é geralmente separada em dois setores: a carga mental e a carga física. A carga mental, por seu turno, comporta fenômenos de ordem neurofisiológica e psicofisiológica. Reservam-se então os elementos afetivos e relacionais dos dois fenômenos mencionados à carga psíquica do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Para Wisner (1994), a carga psíquica é definida em termos de níveis de conflitos no interior da representação consciente ou inconsciente das relações entre a pessoa – ego – e a situação – a organização do trabalho. Por sua vez, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p. 28) definem a carga psíquica como “o eco ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho”. A origem da carga psíquica dá-se pela relação do homem com a organização do trabalho. Ela é formada quando há um bloqueio na energia pulsional, ou seja,

bloqueio da “quantidade de exigência de trabalho imposta ao psiquismo devido relações com o corpo” (FREUD, 1915, apud DEJOURS, 2004, p. 31) do trabalhador, por meio de uma organização de trabalho autoritária, em que os modos operatórios utilizados pelo trabalhador são ditados pela própria organização.

Mendes (2007) pondera contextualizando que os indivíduos reagem de formas diferentes às dificuldades das situações de trabalho e chegam às organizações com a sua história de vida pessoal. Seu entendimento corrobora com Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), que afirmam que o trabalhador possui vias de descarga preferenciais às suas necessidades e que dependem da estrutura de personalidade individual.

As vias de descarga existentes são a psíquica, motora e visceral. A descarga psíquica é aquela dos fantasmas, fantasias e sonhos. Por sua vez, a descarga motora é ativada por meios físicos, como raiva, atuação agressiva e violência. Por último, a carga visceral ocorre quando a energia pulsional é descarregada pelo sistema nervoso autônomo e pelo desordenamento das funções somáticas (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Os autores explanam que, durante a formação da personalidade, organiza-se uma hierarquia que permite que a via motora suplante progressivamente a via visceral e, posteriormente, a via psíquica.

No entanto, quando a organização não permite a livre ação das vias de descarga do trabalhador, por meio da atividade laboral, esse fenômeno pode se elevar a níveis patológicos. Em se tratando de carga psíquica, o perigo principal é o de subemprego de aptidões psíquicas, fantasmáticas ou psicomotoras, que ocasiona uma retenção de energia pulsional, o que constitui precisamente a carga psíquica de trabalho. A inatividade, por sua vez, desde que imposta pela organização do trabalho, torna-se um bloqueio para a descarga pulsional, podendo ocasionar aumento no nível de carga psíquica (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994; MENDES, 2007). Surge então o sofrimento:

Quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, o sofrimento começa: a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 29).

Além disso, a lacuna existente entre o trabalho prescrito pela organização do trabalho, denominado tarefa, e o trabalho real, ou trabalho efetivamente realizado pelo trabalhador, também denominado atividade, é fonte de sofrimento, visto que esse encontro se

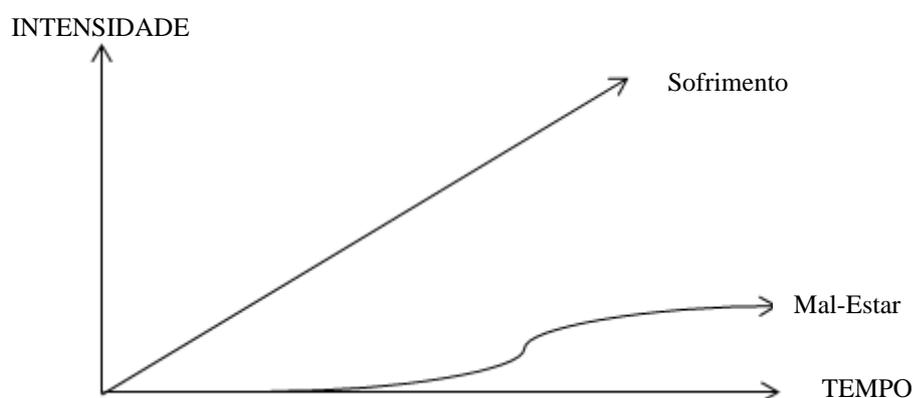
materializa pelo inesperado, incidentes e incoerências (GERNET, 2016). Para Dejours (2005), a falha humana em face da tarefa é inevitável, porque o real só se faz apreender pela forma de revés. É pela sua resistência aos procedimentos, ao *savoir-faire*, à técnica e ao conhecimento que o real se revela para o sujeito que trabalha, ou seja, pelo fracasso (DEJOURS, 2004). Mas a experiência com o real pode alterar-se em exigência do trabalho psíquico e tornar-se o ponto de partida para a engenhosidade e habilidades mobilizadas em razão da situação de trabalho, obtendo como resultado, a inteligência astuciosa (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; GERNET, 2016).

Para que o trabalhador vivencie e se aproprie do trabalho na sua totalidade, percebendo relações de insucesso e, sobressaindo-se, ao utilizar-se da inteligência astuciosa, é necessário deixar-se habitar pelo sofrimento, até mesmo fora do trabalho, materializando-se na insônia ou mesmo em seus sonhos, o que Henry (1987, apud DEJOURS, 2004) denomina de *corpsappropriation* ou corpopropriação. Essa apropriação subjetiva da experiência de falha é nomeada como subjetivação do real do trabalho (DEJOURS; DERANTY, 2010). Argumenta-se ainda que, caso o real seja vivenciado eficazmente pelo trabalhador, no sistema ego-real, mas essa atividade não seja reconhecida ou compreendida pelos outros trabalhadores, ocorrendo assim, uma interrupção da relação ego-outro, o trabalhador pode ser condenado à solidão alienante, denominada alienação social (GERNET; DEJOURS, 2009). Além disso, salienta-se que essa situação é frequente no mundo do trabalho, podendo ainda, no caso de haver uma durabilidade desse fenômeno no contexto organizacional, levar o trabalhador à alienação mental, ou seja, à loucura (BOUYER, 2010).

Esse sofrimento que reclama habitação pode ser de dois tipos: o sofrimento criador e o sofrimento patogênico. O último aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Por outro lado, o sofrimento criador é passível de ser transformado em criatividade (DEJOURS, 1992; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). O sofrimento ético, classificado como sofrimento patogênico, é uma consequência afetiva de uma contradição moral-prática, ao referir-se à traição de si mesmo, do trabalho e dos pares, ao realizar atividades que o trabalhador desaprova moralmente (DEJOURS, 2000). Esse sofrimento é controlado pela clivagem do ego, ao permitir que trabalhadores realizem atividades reprovadas moralmente, sem perder a saúde mental (DEJOURS; DUARTE, 2018).

Gómez (2019), por sua vez, traz a dimensão do mal-estar à discussão. Para o autor, o mal-estar no trabalho apresenta semelhanças com o sofrimento, tendo em vista que ambos se tratam de “a) uma experiência subjetiva; b) uma experiência de tensão; e c) uma experiência de desgaste” (GÓMEZ, 2019, p. 107). A especificidade do mal-estar encontra-se na natureza difusa e tolerável, susceptível de simbolização pelo sujeito que o vivencia e de baixa intensidade. Já o sofrimento é a experiência de tensão relativamente identificável, mas de alta intensidade, intolerável e de difícil simbolização (gráfico 1).

Gráfico 1 – Diferenciação das Experiências de Sofrimento e Mal-Estar



Fonte: baseado em Gómez (2019).

O gráfico 1 traz a relação dos construtos sofrimento e mal-estar, perpassados pela relação entre intensidade e tempo. Verifica-se a natureza duradoura e crescente do sofrimento, enquanto o mal-estar apresenta intensidade mais baixa e constante.

Adicionalmente, no contexto econômico do neoliberalismo, Dejours (2005) afirma que surgiram novas formas de servidão, como a convivência estratégica, marcada pela dependência econômico-moral com a organização do trabalho. A convivência estratégica retrata a solidão psicológica dos trabalhadores, que apesar de se encontrarem em uma comunidade, estão majoritariamente sozinhos. Como uma das consequências dessa solidão psicológica, intimamente atrelada ao neoliberalismo (1995), percebe-se a ocorrência dos primeiros suicídios no trabalho, número que tem crescido vertiginosamente no setor industrial, terciário e de serviços, cometidos por sujeitos, em sua maioria, bem apreciados pelos colegas, hierarquia e sem antecedentes psiquiátricos. Além disso, presenciam-se novas formas de sofrimento ligadas às organizações contemporâneas de trabalho, como assédios,

insultos, humilhação pública, intimidação e pressões diversas (DEJOURS; DUARTE, 2018; DEJOURS, 2014, 2005; DEJOURS; GERNET, 2012).

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) esclarecem que o sofrimento produz o trabalho, de modo que a exploração realizada pela organização não é diretamente no sofrimento, mas no uso de defesas psicológicas dos trabalhadores. Essas defesas funcionam como atenuadores do sofrimento, agindo inconscientemente no psiquismo do indivíduo, com objetivo de manter o equilíbrio mental do trabalhador. Podem ser divididas em mecanismos de defesas individuais e em estratégias defensivas coletivas. No entanto, tais estratégias agem no efeito que produz o sofrimento, não em sua causa (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; MENDES, 2007).

Mendes (2007) pontua que o sofrimento e as estratégias defensivas podem ser considerados um caminho para a saúde. Ocorre que, o sofrimento é visto como um mobilizador do trabalhador na busca pelo equilíbrio mental, agindo como um estimulante para a mudança do *status quo* e na busca por condições e modos operatórios adequados para sua estrutura de personalidade. A autora menciona que o “sofrimento está sempre impelindo o sujeito ao mundo – e, também, ao trabalho - na busca de satisfações, autorrealização e identidade” (MENDES, 2007, p. 143), pois trabalhar não é somente produzir, é transformar a si mesmo. O comportamento saudável não implica ausência de sofrimento, e sim, as possibilidades internas e externas de o indivíduo transformar o sofrimento por meio da tomada de consciência das suas causas, dos conflitos e frustrações que o geraram.

O desafio real na prática, para a Psicodinâmica do Trabalho, é definir as ações suscetíveis de modificar o destino do sofrimento e favorecer sua transformação e não sua eliminação, fazendo com que o trabalho se torne um meio de criação de identidade e saúde para o trabalhador. Desse modo, o sofrimento criador pode tornar o sujeito mais resistente ao risco de desestabilização psíquica e somática (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, MENDES, 2007).

Dessa forma, quando um trabalho favorece o reconhecimento e valorização, especialmente a realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e sociedade, permitindo o uso da criatividade, mantendo a possibilidade de expressar marca pessoal, o trabalho pode se tornar fonte de prazer (FERREIRA; MENDES, 2001). Para Hoffmann et al., (2017), o trabalho pode ser considerado fonte de prazer e equilíbrio mental, pois é nesse contexto que ocorre a realização profissional e construção de sua identidade.

Mendes (2007, p. 143) afirma que “os processos identificatórios, ao longo da vida da pessoa, determinam sua identidade e sustentam a posição subjetiva no contexto de suas relações. A teoria psicanalítica compreende o que se nomeia de identidade como um processo em constante construção”. O sofrimento, podendo ser transformado em prazer, inscreve a relação do trabalho como mediadora da realização de si mesmo, trazendo sua contribuição na construção da identidade.

Além da identidade, Mendes (2007) afirma que esse prazer emerge quando o trabalho possibilita apreender sobre um fazer específico, criar, inovar e desenvolver novas formas de interagir com os outros, de socialização e transformação do trabalho, já que em boa parte da vida as pessoas se encontram inseridas em organizações, lucrativas ou não. Como consequência do prazer no trabalho, pode-se encontrar a incidência de uma carga psíquica negativa, ou descarga psíquica, fenômeno no qual o trabalhador sentirá satisfação ao finalizar uma tarefa de sua responsabilidade. Assim, o trabalho tornar-se-á um meio de relaxamento para o sujeito, por meio das vias de descarga da energia pulsional (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Dejours e Gernet (2012) afirmam que o prazer no trabalho depende da retribuição (i) do sucesso da capacidade de superar os obstáculos do real; e (ii) do reconhecimento da qualidade do trabalho realizado. Evidencia-se a importância da corporeização para o alcance da vivência prazerosa no trabalho, agindo para promover, apesar dos esforços dispendidos, a inteligência prática e engenhosidade. O reconhecimento, por seu turno, retribui moralmente o trabalhador pela capacidade de realização do trabalho, no sistema ego-outro, capaz de favorecer a construção da identidade do trabalhador. Para Ferreira e Mendes (2001), quando há compatibilidade entre tarefa prescrita e atividade real, ou flexibilidade na organização do trabalho, há lugar para o prazer (MENDES, 2007).

2.3.3 Estratégias de Defesa

No mundo contemporâneo do trabalho, sujeitos lidam contra pressões exercidas em suas atividades, condições de trabalho e convívio social, vivenciando ainda, conflitos entre seus desejos e os objetivos de produção organizacionais, fenômenos esses que podem levar trabalhadores ao sofrimento (BOUYER, 2010; MENDES, 2007). Apesar disso, percebe-se que, muitas vezes, trabalhadores sofrem e suportam esse sofrimento sem adentrar no estado de

descompensação psicológica, num compromisso denominado de normalidade enigmática, tendo como saída o uso de estratégias defensivas contra o sofrimento (BOUYER, 2010). Essas defesas minimizam a percepção do sofrimento, apesar de serem inconscientes e específicas de cada profissão, mantendo a saúde mental dos trabalhadores (DEJOURS, 1992; MENDES 2007). Trata-se das estratégias defensivas e estratégias de enfrentamento contra o sofrimento.

Inicialmente, importa mencionar que existem estratégias defensivas de cunho individual, denominadas mecanismos de defesa individual, e de cunho coletivo, denominadas estratégias defensivas coletivas (DEJOURS, 2005; GERNET, 2016). Essas defesas têm em comum funcionarem como atenuadores da consciência do sofrimento, como uma espécie de analgésico. Levam à modificação, transformação e, em geral, à eufemização da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os fazem sofrer, ao receberem pressões de um ambiente organizacional inflexível e irredutível (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; GERNET, 2016). Todavia, sendo um procedimento estritamente mental, essas estratégias não têm efeito sobre os elementos que agravam o sofrimento.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) pontuam também as diferenças entre essas duas formas de defesas contra o sofrimento:

A diferença fundamental entre um mecanismo de defesa individual e uma estratégia coletiva é que o mecanismo de defesa está interiorizado (no sentido psicanalítico do termo), ou seja, ele persiste mesmo sem a presença física de outros, enquanto a estratégia coletiva de defesa não se sustenta a não ser por um consenso, dependendo assim, de condições externas (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 128).

Além disso, Dejours (2000) e Mendes (2007) afirmam que as estratégias defensivas comportam uma ambiguidade, pois se caracterizam como modos de proteção contra o sofrimento e contra efeitos contraproducentes para a saúde mental, sendo organizados pelos próprios trabalhadores, não havendo intervenção da alta administração. Por outro lado, essas defesas se referem a uma negação, que leva trabalhadores à criação de obstáculos à capacidade de pensar sobre o trabalho, de lutar, de agir contra efeitos deletérios da organização do trabalho. Para Dejours (1992), essas defesas contaminam o tempo dos sujeitos fora do trabalho, sendo uma estratégia para repressão de comportamentos espontâneos.

São exemplos de mecanismos de defesa individuais a atividade profissional, a qualificação, o *know-how* e o saber, considerados fundamentais para a economia psíquica.

Existem também defesas denominadas de proteção, de adaptação e de exploração. As defesas de proteção são modos de pensar, sentir e agir compensatórios, utilizados pelos trabalhadores para suportar o sofrimento. Nesse caso, as situações geradoras de sofrimento podem perdurar por longo período de tempo. Já as defesas de adaptação e de exploração podem se esgotar mais rapidamente, porque exigem do trabalhador um investimento físico e sociopsíquico para além do seu desejo e capacidade. Essas defesas têm nas suas bases a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da produção (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007).

Dejours (1992) estudou a utilização de estratégias defensivas por trabalhadores da construção civil. Para o autor, os sujeitos desafiam o real do trabalho, ao evitar normas de segurança, como utilização de equipamentos de proteção individual e coletiva, desprezando riscos decorrentes da atividade, de forma a conter, mesmo que inconscientemente, o medo dos percalços do trabalho. Dessa forma, podem dominar os riscos e concretizar o trabalho a eles designado de forma produtiva. Assim, o enfrentamento de riscos e perigos no trabalho, bem como a ausência de equipamentos de proteção, constituem-se como exemplos de estratégias defensivas coletivas dessa profissão (DEJOURS, 2000).

Mendes (2007), por sua vez, pondera que o sofrimento e as defesas desempenham um importante papel na manutenção da saúde dos trabalhadores. Não obstante, as defesas podem constituir uma armadilha, gerando alienação e patologias sociais. Para Dejours (1992) e Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), a alienação se constrói quando essas defesas se transformam em ideologia defensiva, tendo como objetivo mascarar, conter e ocultar uma ansiedade particularmente grave, sendo específica de um grupo social particular, destinando-se a lutar contra perigo e risco reais. Além disso, para ser eficiente, a ideologia defensiva deve obter a participação de todos os interessados e possuir coerência com a realidade. Nesse sentido, passamos da ordem da realidade, à ordem do imaginário (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Já as patologias sociais, referem-se à sobrecarga de trabalho, servidão voluntária e violência (MENDES, 2007).

Mendes, Costa e Barros (2003), por conseguinte, utilizam o termo estratégia de enfrentamento para denominar o processo por meio do qual o trabalhador se utiliza de estratégias defensivas, ou estratégias de mobilização subjetiva, que ajudam na ressignificação do sofrimento e que visam transformar as situações geradoras de sofrimento em situações geradoras de prazer. Torna-se clara a importância das estratégias defensivas e de enfrentamento para manter em equilíbrio o psiquismo do trabalhador, bem como entender que

a exploração da organização do trabalho ocorre diretamente nessas estratégias e indiretamente sobre o sofrimento do empregado.

2.3.4 Mobilização Subjetiva: cooperação, confiança, reconhecimento, inteligência prática e espaço público da fala

A mobilização subjetiva é caracterizada como uma fonte de vivência de prazer no trabalho e, também, um meio para lidar contra o sofrimento, que se diferencia das estratégias individuais e coletivas de defesa, uma vez que implica na transformação do sofrimento, e não sua negação ou minimização. Além disso, esse processo não é prescrito e é vivenciado de forma personalíssima por cada trabalhador. Vale ressaltar que esta mobilização é fundamental no processo de gestão da organização do trabalho, à medida que evita o uso de estratégias defensivas ou de descompensação psicopatológica (MENDES; COSTA; BARROS, 2003; MENDES, 2007). Nesse contexto, propõe-se tratar de suas dimensões, como definição, elementos constitutivos e desafios para gestores.

A mobilização subjetiva é definida como o processo por meio do qual o trabalhador se engaja no trabalho, lança mão de sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento. Essa dinâmica é viabilizada pelo coletivo de trabalho construído pelos trabalhadores. Seus elementos constitutivos são solidariedade, confiança, cooperação, e pressupõe a existência de um espaço público da fala e da promessa de equidade quanto ao julgamento do outro. Surge, a partir daí, a dinâmica do reconhecimento, conceito central para a PDT (MENDES, 2007).

Primeiramente, a cooperação é o lugar onde convergem os diferentes componentes do fator humano, referente a uma conduta coordenada, conceituada como a “ação de participar de uma obra comum” (DEJOURS, 2005, p. 97). Para o autor, a cooperação constitui um todo não reduzível à soma das partes, pois nessa dinâmica existe a conjugação das qualidades e compensação das falhas singulares dos sujeitos envolvidos no fazer cotidiano. Mas para operacionalizar-se no trabalho, a cooperação depende da qualidade da confiança existente entre o coletivo de trabalhadores (DEJOURS; GERNET, 2012).

Nessa perspectiva, a cooperação vertical, ou seja, entre superiores hierárquicos e trabalhadores, e a cooperação horizontal, realizada entre os próprios trabalhadores, são impossíveis de funcionar sem relações de confiança, que se fundamenta em competências

éticas e pressupõe a congruência no tempo de uma palavra dada e o comportamento que a segue (DEJOURS; GERNET, 2012; DEJOURS, 2005). Para possibilitar a dinâmica da confiança, deve-se, sobretudo, construir e respeitar regras de trabalho, processo denominado como atividade deôntica (DEJOURS; DERANTY, 2010). Dejours e Gernet (2012) ponderam ainda que a confiança foi intimamente abalada pelo *tournant gestionnaire* no contexto econômico-político do neoliberalismo, por razão especial vinculada à avaliação individualizada de desempenho, que provoca uma dinâmica solipsista do cada um por si.

Além disso, e de forma análoga à lacuna existente entre trabalho prescrito e trabalho real, existe uma lacuna entre cooperação e coordenação. Dejours e Gernet (2012) afirmam que a coordenação é prescrita pela organização do trabalho, distinguindo-se da cooperação, pois esta é fruto de uma luta contra a coordenação, visando ajustá-la para ser mais compatível com as dificuldades imprevistas no real do trabalho. Apesar de prever uma falta à prescrição, a cooperação não visa desestabilizar a coordenação, mas torná-la compatível com as exigências do real.

Em troca do sofrimento, esforço e engenhosidade postos em ação, os trabalhadores esperam reconhecimento e gratidão da organização do trabalho (MENDES, 2007). O reconhecimento é definido em PDT como o “a forma de retribuição moral-simbólica dada ao ego por sua contribuição à eficácia da organização, pelo engajamento da subjetividade e inteligência” (DEJOURS, 2005, p. 55). Mendes (2007) complementa a definição, conceituando o reconhecimento como o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido pelo trabalhador para realização de sua atividade, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo, fortalecendo a estruturação psíquica e saúde. A autora pondera que a organização do trabalho pode utilizar o reconhecimento como armadilha de dominação, no sentido de promessa de auto realização, fazendo com que trabalhadores atinjam a exaustão.

Sistematicamente, existem dois tipos de reconhecimento: de utilidade e de beleza. O reconhecimento de utilidade é formulado pela hierarquia, clientes, alunos e pacientes, no que o trabalho tem de utilidade técnica, econômica e social (GERNET; DEJOURS, 2009). Já o reconhecimento de beleza é baseado na qualidade da relação que os trabalhadores mantêm com o real. Refere-se ao reconhecimento do trabalho ativo, da contribuição da inteligência e somente os pares podem dar (DEJOURS; DERANTY, 2010). Graças ao julgamento de beleza, a identidade do trabalhador pode ser consolidada (DEJOURS, GERNET, 2012), de tal

forma que a identidade é considerada como uma armadura para a saúde mental (GERNET; DEJOURS, 2009). Gernet e Dejours (2009) afirmam ainda que o reconhecimento dos outros é essencial para validação da descoberta no trabalho. Se o sujeito se separa da realidade e do reconhecimento dos outros, é devolvido à solidão da loucura ou alienação mental.

Quando o reconhecimento se operacionaliza de forma conveniente, a inteligência astuciosa pode ser estabilizada pelos trabalhadores, transmitindo-se eficientemente as regras de ofício pela atividade deontica (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Essa inteligência, também denominada como inteligência da prática, engenhosidade e *tacit skills*, foi ampliada pelo desenvolvimento das tecnologias, fazendo surgir dificuldades não previstas pelas ciências, sendo minimizada ou negada graças ao trabalho como tapa buracos (DEJOURS, 2005). O trabalho, então, mobiliza inteligência da prática (*métis*) e a sabedoria prática (*phronésis*) para enfrentar aquilo não previsto pela organização do trabalho.

Essa inteligência da prática surge para superar a resistência oposta pelo real do trabalho (DEJOURS; DERANTY, 2010), uma vez que a defasagem entre a organização prescrita e o real do trabalho constitui um desafio para essa inteligência (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Por sua vez, Dejours (2005, p. 40) define o real como “aquilo que no mundo se faz conhecer por sua resistência ao domínio técnico e ao conhecimento científico”. O autor acrescenta que por meio da inteligência da prática, o sujeito pode se proteger da fadiga, ganhar em produtividade ou em salário e negociar uma posição econômica e social melhor em relação aos colegas e superiores.

Dejours e Duarte (2018) afirmam ainda que as *tricheries* ou macetes são utilizados pelos trabalhadores para superar as resistências do real, como prova de que a execução restrita do trabalho não é possível. Ocorre que, se as prescrições foram respeitadas à letra, nenhuma produção ou prestação de serviços será possível, o que em PDT denomina-se greve do zelo (DEJOURS, GERNET, 2012). Para Dejours e Deranty (2010), a greve do zelo é uma das formas de greve mais eficazes, ocorrendo quando os trabalhadores realizam estritamente o que foi previsto pela organização do trabalho. Por seu turno, Dejours e Gernet (2012) afirmam que, para a inteligência prática operacionalizar-se de forma eficiente, é necessário adaptar-se às seguintes condições: (i) se o trabalhador possui habilidade técnica, ele ainda encontra o real e vivencia a falha; (ii) está apto a suportar o fracasso; (iii) familiariza-se com o real, deixando-se ser invadido na vida particular do não trabalho.

Importante salientar que a inteligência da prática comporta riscos para os trabalhadores, quais sejam riscos técnicos (possíveis danos às instalações e pessoas), pessoais (referente à possibilidade de punição ou demissão), fracasso (não obter resultados esperados) e subjetivos (não suportar pressões, angústia e ansiedade, em alguns casos até mesmo culpa). (BOUYER, 2010). Dejours (2005) esclarece que pode haver perseguição pela chefia na utilização dessa inteligência, chamada aqui de “macetes”. Trata-se da caça ao segredo e ao quebra-galho, seja por questões de manutenção do domínio e poder sobre os subordinados numa perspectiva congruente com as exigências do exercício da disciplina, seja por questões de segurança, porque a hierarquia desconfia dos desvios em relação aos procedimentos que poderiam sugerir a tolerância a atos irregulares prejudiciais às normas estabelecidas pela organização (DEJOURS, 2005; MENDES, 2007).

Acontece que a inteligência está sempre avançada em relação à consciência do próprio sujeito, fenômeno denominado por déficit semiótico (DEJOURS, 2014). Para tornar-se objeto de discussão e possibilitar o reconhecimento de utilidade e beleza, o trabalho precisa tornar-se visível através das falas dos sujeitos, que para Dejours e Gernet (2012) constitui o próprio *travail vivant* ou trabalho vivo, possível por meio do espaço público da fala.

O espaço público da fala é “construído pelos trabalhadores e subentende compreensão pelo coletivo dos meios comunicacionais utilizados para auto-expressão, autenticidade e relação de equidade entre aquele que fala e aquele que escuta” (MENDES, 2007, p. 52). É o local onde opiniões contraditórias podem ser formuladas e declaradas livremente. Essas opiniões são fruto de crenças, valores, escolhas éticas, posições ideológicas e experiências técnicas diferentes que enriquecem o compartilhamento de ideias e estratégias de mediação das adversidades de diferentes contextos (MENDES, 2007).

Proporcionar um espaço público da fala na organização do trabalho, Dejours e Gernet (2012) afirmam que gestores devem (i) conhecer a teoria sobre PDT; (ii) moderar a exaltação do desempenho individual; e (iii) dar prioridade à discussão e avaliação do trabalho coletivo, valorizando a cooperação entre trabalhadores. Dessa forma, por meio do espaço público da fala, pode-se efetivar o compartilhamento de experiências, melhores práticas e vivências de prazer-sofrimento entre trabalhadores, considerando-se que apesar de o “sofrimento ser individual, sua solução é coletiva” (DEJOURS; GERNET, 2012), a fim de se construir um ambiente produtor de trabalho baseado na dinâmica do reconhecimento e cooperação, marcas próprias da mobilização subjetiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são descritos a abordagem metodológica, técnica e instrumento para alcançar os objetivos definidos para esta pesquisa. O capítulo foi organizado contendo a abordagem e tipo da pesquisa, a técnica de coleta de dados, o campo em que a pesquisa se desenvolveu, amostragem e sujeitos da pesquisa e as técnicas de análise de dados, de acordo com o delineamento metodológico apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Delineamento metodológico da pesquisa

OBJETIVO GERAL	
Compreender as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho em uma Instituição de Ensino Superior, à luz da Psicodinâmica do Trabalho	
ABORDAGEM	
Qualitativa	
MÉTODO MISTO	
Método quantitativo	Método qualitativo
FASE EXPLICATIVA	
Pesquisa de campo para revisitação e aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho	Pesquisa bibliográfica, documental e de campo
FASE DESCRITIVA	
Registro, análise e interpretação da coleta de dados por meio de estatística descritiva e inferencial	Registro, análise e interpretação das narrativas dos sujeitos sobre vivências intergeracionais de trabalho
CAMPO	
Instituição de Ensino Superior de uma capital do Nordeste brasileiro	
ESTRATÉGIA DE PESQUISA	
Amostragem de caso único, do tipo institucional	
DIVERSIDADE DE LOCALIDADES	
Diversificação interna ou intragrupo.	
SUJEITOS DA PESQUISA	
Servidores e gestores públicos	
INSTRUMENTOS DE COLETA	
Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho	Entrevistas semiestruturadas em profundidade
ANÁLISE DE DADOS	
Estatística descritiva e inferencial	Análise dos Núcleos de Sentido (ANS)

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho baseia-se na tradição compreensiva das ciências hermenêuticas, com interesse em acessar o invisível das vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores em suas situações laborais. É a tradução do real pela escuta, pela fala e pela interpretação (BOUYER, 2010; DEJOURS, 2005; MENDES, 2007). A pesquisa tem como objetivo a escuta do sofrimento, a elaboração, que levam o trabalhador a recuperar sua capacidade de pensar e agir, possuindo assim, uma abordagem predominantemente qualitativa (MENDES, 2007). Para Minayo (2002), o objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo, ao trabalhar com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que corresponde ao espaço das relações que não pode ser reduzido à operacionalização de variáveis.

Objetivando garantir confiabilidade e validação de dados na pesquisa qualitativa, Morse et al. (2002) sintetizam cinco estratégias de verificação durante a condução do estudo: (i) manter coerência metodológica, para garantir coerência entre a questão da pesquisa e os componentes do método; (ii) tratar amostra apropriada, referindo-se a participantes que melhor representem o objetivo da pesquisa; (iii) coletar e analisar dados de forma simultânea; (iv) pensar teoricamente ao analisar os dados; (v) cuidar do desenvolvimento de teoria, objetivando mover-se entre uma perspectiva micro dos dados e uma macro compreensão conceitual / teórica.

Com o desenvolvimento da Psicodinâmica do Trabalho, surge a demanda de atender grandes populações de trabalhadores para realizar diagnósticos mais abrangentes das relações de prazer-sofrimento no trabalho. Assim, através de um diálogo interdisciplinar com a Psicometria, um instrumento estruturado pode ser complementar aos estudos em Psicodinâmica, exercendo papel de termômetro, objetivando a análise descritiva do real. Assim, sob uma abordagem qualitativa, a realização de um estudo quantitativo favorece a apreensão do objeto com base em diferentes olhares (MENDES, 2007).

Dessa forma, esta pesquisa foi desenvolvida segundo uma abordagem qualitativa, utilizando dados e métodos mistos para apreender o fenômeno em sua complexidade. Nessa perspectiva, este trabalho pretende colaborar com estudos organizacionais, não se caracterizando como clínica do trabalho, como é pertinente nos estudos da psicologia, mas apenas utilizando as categorias teóricas da PDT para tentar compreender as realidades do

trabalho, almejando a superação dos limites impostos por outras abordagens e métodos existentes (MERLO; MENDES, 2009). Pretende-se, desse modo, explicar a dinâmica das relações intersubjetivas nos contextos de trabalho em tela.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A classificação da pesquisa adotada neste trabalho é a descritivo-explicativa. Gil (2008) afirma que as pesquisas descritivas possuem como principal objetivo a descrição de características de determinada população ou fenômeno ou, por sua vez, o estabelecimento de relações entre variáveis. Para Vergara (1998), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, além de estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Esta pesquisa também é caracterizada como explicativa e definida por Gil (2008, p. 28) como “aquela que tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados quantitativos iniciou-se em setembro de 2019 com a aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) (APÊNDICE C), criada e validada, inicialmente, por Ferreira e Mendes (2003), adaptada e revalidada por Mendes et al. (2005), submetida novamente à validação por Mendes (2007) e revisitada neste estudo. A justificativa e procedimentos realizados para revisão encontram-se disponíveis no item 4.1. A EACT é composta por três fatores: organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais. Apresenta escala Likert de 5 pontos, em que 1=nunca, 2=raramente, 3=às vezes, 4=freqüentemente, 5=sempre.

Gil (2008) pontua que o levantamento de campo, como acontece com a escala utilizada nesse estudo, se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados.

Selltiz et al. (1965) salientam algumas vantagens do uso de questionários como: (i) possibilidade de aplicação a grande número de pessoas ao mesmo tempo; (ii) menos dispendioso que a entrevista; (iii) exige menor habilidade para aplicação que uma entrevista; (iv) natureza impessoal e instruções padronizadas asseguram certa uniformidade de mensuração; (v) respondentes podem ter maior confiança no anonimato e sentirem-se mais livres para exprimir opiniões; e (vi) menor pressão por resposta imediata.

Realizaram-se também entrevistas semiestruturadas em profundidade com servidores públicos da IES, durante junho de 2019, para possibilitar ampla compreensão das questões subjetivas envolvidas na pesquisa, conforme roteiro (APÊNDICE D). As entrevistas foram audiogravadas (duração total de 24 horas e 27 minutos) sob concordância dos entrevistados, conforme termos de consentimento e confidencialidade (APÊNDICE E, F), pautando-se no sigilo de suas identificações. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas na íntegra para permitir a análise dos seus núcleos de sentido.

Gil (2008) e Minayo (2010) definem a entrevista como uma interação social, por meio da técnica em que o entrevistador se apresenta frente ao entrevistado e lhe faz perguntas, objetivando a coleta de dados que interessem à investigação. Mendes (2007) define a entrevista como uma técnica para coletar dados, centrada na relação pesquisadores-pesquisados e na fala-escuta-fala dos conteúdos manifestos e latentes, sobre a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as mediações e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento. Selltiz et al. (1965) relatam algumas vantagens da entrevista: (i) maior flexibilidade em relação ao questionário; (ii) maior validade das descrições, ao possibilitar o entrevistador a verificação de informações contraditórias; (iii) adequação para investigar assuntos complexos.

3.4 CAMPO DA PESQUISA

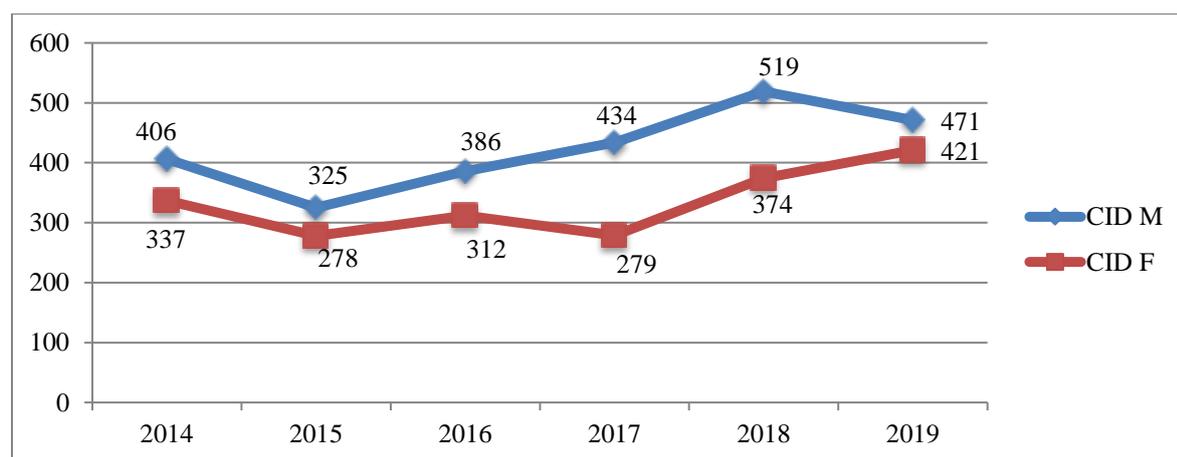
A pesquisa desenvolveu-se em uma Instituição de Ensino Superior (IES), criada por lei e instalada em 25 de junho de 1954, em uma capital da região Nordeste do Brasil. Trata-se de uma autarquia federal com foco na prestação de serviços educacionais para o ensino superior. Tem como missão formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do estado, do

Nordeste e do Brasil. Salienta-se ainda que a IES passa por mudanças em sua força de trabalho, como resultado do crescente pedido de aposentadoria de servidores experientes e, por outro lado, o provimento de jovens servidores através dos últimos concursos públicos realizados.

Os direitos e garantias dos servidores públicos dessa IES são regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico único dos servidores públicos civis da União. Nessa Lei, abordam-se temas como o provimento de servidores nos cargos, vacância, direitos e vantagens, regime disciplinar, processo administrativo disciplinar, entre outros. Ainda, para os servidores técnico-administrativos em educação (TAE), sujeitos dessa pesquisa, existe a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005), que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

O campo deste estudo apresenta ainda uma taxa crescente de afastamentos de servidores por adoecimentos nas classificações de CID-M (doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo) e CID-F (transtornos mentais e do comportamento), conforme gráfico 2. Esse levantamento foi realizado por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), e respondido pelo órgão no final de abril de 2019.

Gráfico 2 - Afastamentos de Servidores TAE por CID-M e CID-F de 2014 a 2019*



CID-M: Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo (**dores lombares e da articulação**)

CID-F: Transtornos mentais e do comportamento (**episódios depressivos**)

2019* Estimativa de acordo com tendência até 20/04/2019

Fonte: E-sic (2019).

O gráfico 2 demonstra um crescente número de adoecimento de servidores TAE na classificação de CID-M, tendo como principais motivos dores lombares e da articulação, e de afastamentos por CID-F, no qual episódios depressivos representam a maior parcela. Durante o período compreendido entre 2014 e 2019, houve uma alta de 16% para CID-M e de 24% para CID-F. Dessa forma, ressalta-se a importância de estudar o contexto de trabalho desses servidores como forma de investigação dos possíveis desencadeadores de adoecimento no trabalho.

3.5 AMOSTRAGEM E SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da presente pesquisa são servidores técnico-administrativos em educação (TAE) da IES. O universo do estudo corresponde a 3.377 servidores. Para a pesquisa quantitativa inicial do trabalho, a amostra caracterizada como probabilística (PIRES, 2008), com população finita, foi determinada pela fórmula seguinte:

$$n = (z^2 \cdot N \cdot p \cdot (1 - p)) / (E^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot (1 - p)) \quad (1)$$

Em que n = tamanho da amostra; N = população; z = intervalo de confiança; E = erro amostral; e p = proporção de ocorrência. Dessa forma, considerando uma população de 3.377 servidores TAE, intervalo de confiança igual a 95%, erro amostral de 5% e proporção de ocorrência igual a 0,5, obteve-se uma amostra igual a 346 servidores. Ademais, é necessária ainda a estratificação da amostra para as gerações presentes na instituição, conforme quadro 5.

Quadro 5 - Amostra estratificada

Denominação	Quantidade (X)	X / Total População (%)	Amostra (un)
Geração Z	237	07	24
Geração Y	970	29	100
Geração X	1197	35	121
<i>Baby Boomers</i>	973	29	101
Total População	3377	Total Amostra	346

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Para a generalização do estudo proposto e representação de cada estrato geracional, o número de respondentes da geração Z (7% da população) deve ser de 24 servidores, da geração Y (29% da população) de 100 servidores, da geração X (35% da população) igual a 121 servidores, seguido pela geração *baby boomer* (29% da população) com 101 respostas de servidores.

No que se refere aos sujeitos da pesquisa qualitativa, Mendes (2007) afirma que, em Psicodinâmica do Trabalho, o número de participantes das entrevistas individuais deve ser definido de acordo com as especificidades do objeto e objetivos de estudo. Para tanto, considerou-se nesta pesquisa a diversificação interna ou intragrupo, na qual se pretende “apresentar um retrato global, mas somente no interior de um grupo restrito de indivíduos” (PIRES, 2008, p. 196). Para Pires (2008), a diversificação interna faz parte integrante do processo de saturação empírica. Para o estudo proposto, a diversificação intragrupo considerou as diversas gerações presentes no contexto da IES, quais sejam: *baby boomers*, geração X, geração Y e geração Z, conforme quadro 6 abaixo.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Nº	Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo na IES (anos)
1	B1	Feminino	59	Especialização	Auxiliar em Administração	26
2	B2	Feminino	55	Mestrado	Secretária Executiva	11
3	B3	Feminino	65	Especialização	Administradora	44
4	B4	Masculino	59	Graduação	Assistente em Administração	38
5	X1	Feminino	46	Especialização	Secretária Executiva	11
6	X2	Feminino	52	Especialização	Assistente em Administração	08
7	X3	Masculino	53	Graduação	Auxiliar em Administração	35
8	X4	Masculino	53	Especialização	Assistente em Administração	28
9	Y1	Masculino	31	Mestrado	Administrador	1,5
10	Y2	Masculino	30	Especialização	Administrador	06
11	Y3	Feminino	36	Especialização	Assistente em Administração	07
12	Y4	Feminino	37	Especialização	Assistente em Administração	05
13	Z1	Feminino	26	Especialização	Administrador	1,6
14	Z2	Feminino	26	Graduação	Assistente em Administração	1,6
15	Z3	Masculino	28	Especialização	Engenheiro de Produção	3,25
16	Z4	Masculino	25	Graduação	Assistente em Administração	1,8

Fonte: Elaborado pela autora.

Totalizou-se 16 entrevistados, sendo quatro servidores de cada geração. Os sujeitos serão doravante denominados como B1, B2, B3 e B4 para a geração *baby boomer*, seguidos por X1, X2, X3 e X4 representando a geração X, seguidos por Y1, Y2, Y3 e Y4 para sujeitos da geração Y, finalizando por Z1, Z2, Z3 e Z4 para os servidores da geração Z.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE E SATURAÇÃO DOS DADOS

Inicialmente, como técnica de análise de dados quantitativos, utilizou-se o teste paramétrico de análise de variância (VERGARA, 1998), mais precisamente Análise de Variância Multivariada (MANOVA), para verificar se existem diferenças entre os grupos geracionais *baby boomer*, X, Y e Z, quanto às percepções nos três fatores que compõem a EACT, ou seja, organização do trabalho, condições de trabalho e relações socioprofissionais.

Para análise dos dados qualitativos, o conteúdo das entrevistas foi transcrito, e analisado, em seguida, pela análise dos núcleos de sentido (ANS), técnica adaptada por Mendes (2007), a partir da técnica de análise de conteúdo categorial desenvolvida por Bardin (1977). 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”. Essa técnica tem como finalidade agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, com base em temas constitutivos de um núcleo de sentido, em definições que deem maior suporte às interpretações.

Nessa interpretação, deve ser considerada a rede de significados revelados do conteúdo dos núcleos, que tem expressão em particularidades da linguagem, como por exemplo, as conjunções (mas, no entanto, embora), os paradoxos, as metáforas, os chistes, entre outras figuras de linguagem, que fazem parte do núcleo de sentido que lhe dão consistência (MENDES, 2007, p. 73).

Busca-se, dessa forma, agrupar temas por critérios de semelhança em seu conteúdo semântico, lógico e psicológico. Mendes (2007) acrescenta que o *status* de núcleo de sentido é dado pela reiterada utilização de temas, que criam força em torno daquele núcleo. Ressalte-se que o grupo Integra Saberes realizou uma adaptação metodológica invertendo a lógica mencionada por Mendes (2007), em que o *status* do tema é dado pela reiterada utilização de núcleos de sentido. Testes de representatividade e consistência interna foram utilizados para analisar a força e pertinência dos temas após a Análise dos Núcleos de Sentido, conforme disposto no quadro 7.

Quadro 7 – Testes de representatividade e consistência interna

Temas	Representatividade	Consistência Interna			
		Baby Boomer	Geração X	Geração Y	Geração Z
Contexto de Trabalho	16/16	143	280	108	62
Gerações	16/16	159	199	104	72
Prazer / Sofrimento / Mal-estar	16/16	86	90	74	29
Saúde e Adoecimento	4/16	-	53	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

O teste de representatividade indica a distribuição dos temas no grupo de entrevistados. Neste estudo, identificou-se que todos os entrevistados abordaram os temas contexto de trabalho, gerações e prazer / sofrimento / mal-estar, resultantes da categorização das falas. O tema saúde e adoecimento emergiu na geração X. Já o teste de consistência interna indica quantas falas compõem o tema nas entrevistas, conferindo-lhe força.

Ratifica-se que este estudo se refere à amostragem por caso único do tipo institucional, no qual se escolhe um meio como universo de análise para a constituição do *corpus* empírico, passível de apreensão em sua totalidade pelo analista (PIRES, 2008). Para atingir a saturação empírica, fenômeno no qual o pesquisador julga que as últimas entrevistas não trazem mais informações suficientemente novas (PIRES, 2008), o trabalho utilizou-se da proposta de Fontanella et al. (2011), adaptado por Neto (2019), através da recorrência dos temas das entrevistas, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Recorrência dos temas nas entrevistas

Temas	Entrevistas																Total de Ocorrências
	B1	B2	B3	B4	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Z1	Z2	Z3	Z4	
Contexto de Trabalho	!	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	16
Gerações	!	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	16
Prazer/ Sofrimento / Mal-Estar	!	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	16
Saúde e Adoecimento					!	+	+	+					+		+		6
Total de novos temas para cada entrevista	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-

!: novo tema; +: recorrências.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Fontanella et al. (2011) e adaptado por Neto (2019).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Abordam-se, neste tópico, a análise e discussão de resultados da revisitação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) (item 4.1); da aplicação EACT revisitada no campo da pesquisa (item 4.2); das entrevistas em profundidade realizadas (item 4.3), iniciando-se pela geração *baby boomer*, seguida pela geração X, geração Y e geração Z; além da discussão da narrativa totalizante (item 4.4).

4.1 REVISITAÇÃO DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO

Neste tópico, apresentam-se os procedimentos metodológicos realizados para a revisitação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho. A justificativa para este procedimento se dá pelos seguintes motivos: (i) verificou-se que Mendes (2007) realiza o procedimento de Análise Fatorial Exploratória (AFE), na qual se obtiveram resultados satisfatórios metodologicamente. No entanto, não procedeu à Análise Fatorial Confirmatória (AFC), considerada relevante para validação de escalas (COSTA, 2011); (ii) a EACT original é composta por itens negativos, o que implica dificuldades lógicas para os respondentes. Dessa forma, a revisitação transformou os itens da EACT para positivos; (iii) incluiu-se a variável ORG_07 “As normas para execução das tarefas são claras” no fator organização do trabalho, tendo em vista resultados do pré-teste realizado e sua relevância para a compreensão do fator. Os procedimentos realizados para a revisitação são descritos abaixo.

4.1.1 Validação de face e de conteúdo

Realizou-se a validação de face e de conteúdo da escala, com a participação de professores especialistas na área, na qual ajustes foram feitos nas frases que compõem o instrumento, para um melhor entendimento da questão envolvida.

4.1.2 Descrição do instrumento de coleta de dados

A Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) original (APÊNDICE G), utilizada como base para a revisitação do instrumento dessa pesquisa, possui 31 itens. Ao iniciar os procedimentos para a revisitação, as variáveis foram transformadas para o sentido

positivo (APÊNDICE H). Optou-se também por incluir a variável ORG_07 “As normas para execução das tarefas são claras”, indicada pelo resultado do pré-teste e tendo em conta sua relevância para avaliar o fator em análise.

Dessa forma, para este estudo, esta escala possui 32 itens categorizados da seguinte maneira:

a) Questões de avaliação da organização do trabalho:

01 a 12. Organização do Trabalho (12 variáveis – ORG_01; ORG_02; ORG_03; ORG_04; ORG_05; ORG_06; ORG_07; ORG_08; ORG_09; ORG_10; ORG_11 e ORG_12).

b) Questões de avaliação das relações de trabalho:

13 a 22. Relações de Trabalho (10 variáveis – REL_01; REL_02; REL_03; REL_04; REL_05; REL_06; REL_07; REL_08; REL_09; e REL_10).

c) Questões de avaliação das condições de trabalho:

23 a 32. Condições de trabalho (10 variáveis – COND_01; COND_02; COND_03; COND_04; COND_05; COND_06; COND_07; COND_08; COND_09; COND_10).

4.1.3 Pré-teste

O instrumento de coleta de dados foi pré-testado no dia 13 de maio de 2019, no qual se solicitou a participação de 12 estudantes de mestrado em Administração de uma universidade pública localizada em uma capital do nordeste brasileiro. Os resultados do pré-teste indicaram a sugestão de inclusão da variável ORG_07, no fator organização do trabalho. Realizaram-se também alterações nas frases para uma melhor compreensão dos respondentes. Além disso, o tempo médio de resposta foi de nove minutos. Assim, após a adaptação da escala (APÊNDICE C), o instrumento foi atualizado para a plataforma *Google Forms*.

4.1.4 Aplicação do questionário e coleta de dados na fase de revisitação

A coleta de dados foi realizada de forma mediada pela Internet (COSTA, 2011), durante os meses de julho e agosto de 2019. Este procedimento foi operacionalizado na plataforma *Google Forms*, como já mencionado. Solicitou-se a colaboração de indivíduos economicamente ativos na cidade de Fortaleza-CE. Um total de 202 respostas foi recebido.

Verificou-se ainda que 53% dos respondentes são do sexo feminino, o que demonstra alinhamento com a realidade populacional.

4.1.5. Procedimentos e etapas de análise de dados

Os procedimentos e etapas de análise de dados foram divididos em pré-análise dos dados mediante verificação de valores omissos e *outliers* e, por último, foram realizadas análises de normalidade, linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade de dados.

4.1.5.1 Pré-análise de dados

Na verificação de valores omissos, encontraram-se dois valores ausentes na questão de identificação “idade”. Utilizou-se, então, o método de atribuição por substituição pela média (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007) no *software* SPSS. Ressalta-se que não foram encontrados *outliers* na análise em questão.

4.1.5.2 Normalidade, linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade

A normalidade é um pressuposto fundamental na análise multivariada (HAIR et al., 2005). Inicialmente, verificou-se a normalidade univariada, que considera a normalidade das variáveis em estudo, individualmente. Para tanto, foram analisadas as medidas de simetria e curtose (*skewness* e *kurtosis*). Para a avaliação da normalidade univariada, os valores de simetria devem ser menores que 3; os de curtose devem ser menores que 8 (KLINE, 1998). A maior simetria obtida foi de 0,224 na variável ORG_06, ou seja, essa variável está dentro dos limites estabelecidos. Já a maior curtose obtida foi de 0,891 na variável ORG_09, também dentro dos limites estabelecidos.

No que se refere à normalidade multivariada, gráficos de dispersão de pares de variáveis foram utilizados (KLINE, 1998; MOTA, 2007) e escolhidos aleatoriamente. Nestes gráficos, foram avaliadas a linearidade e a homocedasticidade dos dados. Dessa forma, os gráficos de dispersão obtidos a partir dos resíduos da regressão linear e formados por pares de variáveis foram analisados e não foram encontradas violações às premissas de linearidade e homocedasticidade. Pode-se afirmar, portanto, que a distribuição dos dados foi considerada multivariadamente normal.

Por fim, avaliou-se a multicolinearidade no intuito de saber se variáveis que parecem distintas medem, na verdade, a mesma dimensão. A avaliação da multicolinearidade foi feita por análise da tolerância (*tolerance*) e seu inverso, o fator de inflação da tolerância (*variance inflator fator – VIF*). Hair et al. (2005) afirmam que valores de tolerância menores que 10% e VIF maiores que 10 indicam multicolinearidade. Constatou-se que não houve caso de colinearidade nas variáveis. Realizou-se, ainda, a análise da matriz de correlação de Pearson, na qual a maior correlação encontrada refere-se às variáveis COND_01 e COND_03 com valor de 0,843. Para Kline (1998), valores maiores que 0,85 indicariam multicolinearidade, o que não ocorre no presente estudo.

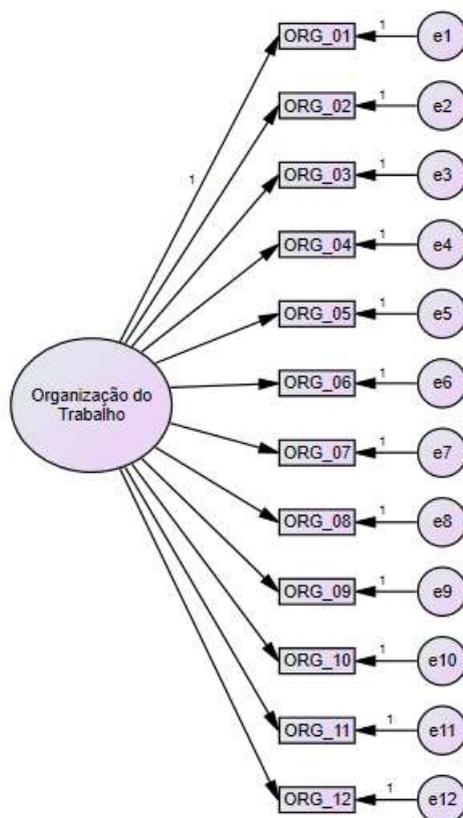
4.1.6 Análise fatorial confirmatória (AFC)

Objetivando realizar a validação dos construtos da escala, utilizou-se a técnica de Análise Fatorial Confirmatória, por meio do *software* AMOS, versão 20. Buscou-se verificar se a escala possui validade convergente e discriminante, bem como verificar sua confiabilidade. Inicia-se, então, a AFC do construto organização do trabalho, seguido por relações de trabalho e, por fim, condições de trabalho.

4.1.7 Análise fatorial confirmatória do construto organização do trabalho

Na figura 5, a seguir, é apresentado o diagrama do construto organização do trabalho, cuja **1ª extração** não gerou resultados satisfatórios, conforme pode ser observado na tabela 1. O índice X^2/gl (3,483) apresentou bom ajustamento, uma vez que valores menores do que 5 indicam adequação na literatura (COSTA, 2011). Já os valores de GFI (0,835) e CFI (0,827) encontram-se abaixo de 0,9, como indicado por Costa (2011) como valor mínimo adequado. Por sua vez, o índice RMSEA encontra-se elevado, percebendo um valor de 0,111, enquanto o valor ajustado seria inferior a 0,08. Ressalte-se que X^2 não é estatisticamente significativa, mas esse fato não incorre em problemas, uma vez que X^2 é sensível a amostras grandes (maiores que 200 casos) (MOTA, 2007).

Figura 5 – Construto organização do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, analisaram-se os pesos de regressão para cada variável que compõe o construto, verificando-se que a variável ORG_10 apresentava um peso igual a 0,229, valor inferior a 0,4 (HAIR et al., 2005). Optou-se, assim, por retirar a variável ORG_10 do modelo.

Dessa forma, procedeu-se à **2ª extração**, conforme se verifica na tabela 1. Visualiza-se uma diminuição no valor de X^2/gl para 3,375, o que melhora a estimação do modelo. Percebe-se ainda uma melhora nos índices GFI (0,859), CFI (0,859) e uma depreciação do índice RMSEA (0,109). Além disso, houve um aumento médio dos escores fatoriais das variáveis que compõem o modelo de 0,901 para 0,935. No entanto, o modelo ainda necessita de ajustes para elevação dos índices GFI, CFI e diminuição de RMSEA.

Em seguida, posto que os escores fatoriais das variáveis estavam adequados para o modelo, analisou-se o campo *modification indices* no software AMOS versão 20, para verificar a possibilidade de encontrar covariâncias entre os erros de mensuração das variáveis. Costa (2011, p. 251) recomenda que “se uma variável apresentar melhorias e for estabelecida a linha de covariância com mais de uma variável, então esta deve ser excluída do modelo”.

Constatou-se que o erro da variável ORG_02, estabeleceu covariância com duas variáveis, quais sejam, ORG_01 e ORG_03, sendo então excluída do modelo. Em seguida, estabeleceu-se uma covariância entre os erros de ORG_01 e ORG_03.

Na **3ª extração**, com a eliminação de ORG_02 do construto, verificou-se a adequação da estimação do modelo, com X^2/gl igual a 1,759, GFI (0,944), CFI (0,958) e RMSEA (0,061) apresentando bom ajustamento, como se pode verificar na tabela 1. Além disso, os escores dos fatores tiveram aumento em sua média, indo de 0,935 para 1,119. O alpha de Cronbach para este fator equivale a 0,848, valor ajustado além do mínimo estimado na literatura (0,7) (COSTA, 2011).

Tabela 1 – Medidas de ajustamento do construto organização do trabalho

Medidas	1ª extração	2ª extração	3ª extração
Qui-quadrado (X^2)	188,075	148,490	59,812
Graus de Liberdade (gl)	54	44	34
X^2/gl	3,483	3,375	1,759
p value	0,000	0,000	0,004
GFI	0,835	0,859	0,944
CFI	0,827	0,859	0,958
RMSEA	0,111	0,109	0,061
Média dos escores	0,901	0,935	1,119
Menor critical value*	1,983	5,414	5,484

*significativo a $p < 0,001$

Fonte: elaborado pela autora.

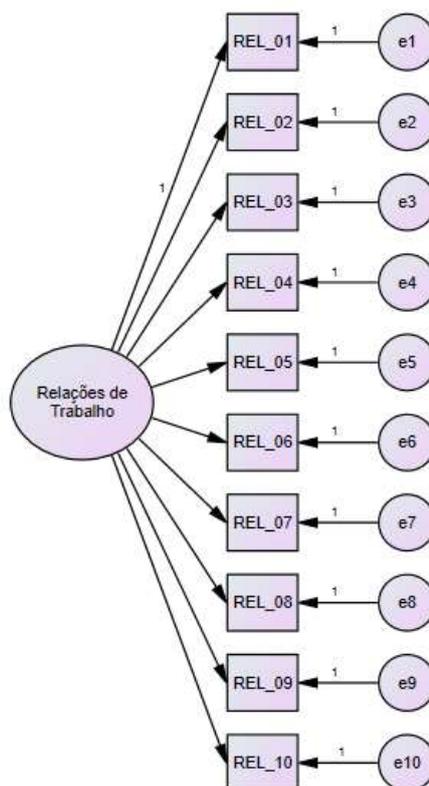
A tabela 1 demonstra os valores dos índices divididos por extração no *software* AMOS.

4.1.8 Análise fatorial confirmatória do construto relações de trabalho

Apresenta-se o diagrama do construto relações de trabalho na figura 6, a seguir, bem como resultados das extrações disponíveis na tabela 2. A **1ª extração** não apresentou bom ajuste, nos valores obtidos: índice X^2/gl (5,093) acima de 5, GFI (0,844), CFI (0,832) e RMSEA (0,143). Apesar disso, o tamanho médio dos escores fatoriais estava adequado e apresentava valor de 1,211. Dessa forma, optou-se por manter as variáveis no modelo e proceder à análise na aba *modification indices* do *software* AMOS, versão 20. Estabeleceram-se as covariâncias entre os erros das variáveis REL_02 e REL_03; REL_09 e REL_10; REL_08 e REL_10. Dessa forma, como o erro de REL_10 estabeleceu covariância com mais

de uma variável, optou-se pela retirada dessa variável. Em seguida, procedeu-se à próxima extração. Os resultados estão apresentados na figura 6 e na tabela 2, a seguir.

Figura 6 – Construto relações de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 2 - Medidas de ajustamento do construto relações de trabalho

Medidas	1ª extração	2ª extração	3ª extração
Qui-quadrado (X^2)	178,238	83,744	46,459
Graus de Liberdade (gl)	35	26	18
X^2 /gl	5,093	3,221	2,581
p value	0,000	0,000	0,000
GFI	0,844	0,916	0,951
CFI	0,832	0,919	0,952
RMSEA	0,143	0,105	0,089
Média dos escores	1,211	1,228	1,210
Menor critical value*	6,356	5,867	5,449

*significativo a $p < 0,001$

Fonte: Elaborado pela autora.

Procedeu-se à **2ª extração**, cujos valores apresentaram melhoria de ajuste em relação à extração anterior. Verifica-se que os índices X^2 /gl (3,221), GFI (0,916) e CFI

(0,919) estão adequados para o modelo. No entanto, o índice RMSEA (0,105) não se encontra dentro dos limites estabelecidos na literatura. Analisou-se novamente a possibilidade de covariância entre os erros das variáveis, o que favoreceu o estabelecimento entre os erros de REL_04 e REL_09; REL_05 e REL_06; REL_04 e REL_06. Ocorre que o erro de REL_06 estabeleceu covariância com o erro de duas variáveis. Procedeu-se, então, à eliminação da variável REL_06 do modelo em questão.

Na **3ª extração**, percebeu-se o ajustamento do modelo, mediante adequação dos índices X^2/gl (2,581), GFI (0,951) e CFI (0,952). Apesar de RMSEA (0,089) apresentar um valor um pouco acima do indicado na literatura ($< 0,08$), o modelo em conjunto apresenta bom ajustamento. Dessa forma, aceitou-se a escala final como adequada para a mensuração do construto. O alpha de Cronbach para este fator equivale a 0,853, valor ajustado além do mínimo estimado na literatura (0,7) (COSTA, 2011).

4.1.9 Análise fatorial confirmatória do construto condições de trabalho

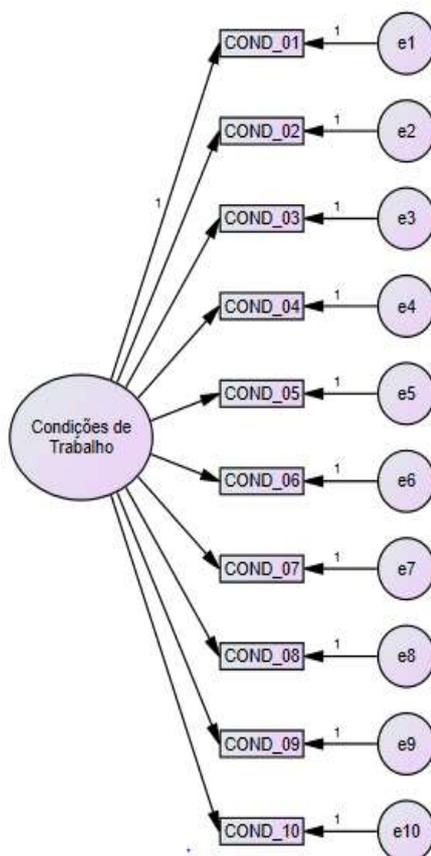
Na figura 7, é apresentado o modelo do construto condições de trabalho, com resultados das extrações realizadas na tabela 3. Na **1ª extração**, os índices não apresentaram valores adequados para a mensuração do construto, apesar de os escores fatoriais das variáveis terem uma média de 0,860. Verificou-se, dessa forma, a necessidade de ajustes no modelo. Seguiu-se ao procedimento de estabelecer melhorias no modelo por meio da covariância entre os erros das variáveis COND_01 e COND_03; COND_04 e COND_06; e COND_01 e COND_04. Verifica-se, previamente, que COND_01 estabelece covariância com mais de uma variável. Optou-se pela exclusão dessa variável e manteve-se a covariância das demais.

Na **2ª extração**, verifica-se o ajustamento dos índices X^2/gl (3,799), GFI (0,900), CFI (0,937), com apreciação na média dos escores fatoriais das variáveis do construto. No entanto, o índice RMSEA não está adequado, apresentando um valor de 0,118. Parte-se, então, para relacionar novos erros de variáveis, na qual os erros de COND_03 e COND_06 revelam covariância de COND_06 com mais de uma variável. Dessa forma, COND_06 foi excluída do modelo.

Procedeu-se à **3ª extração**, na qual se relacionaram as covariâncias dos erros das variáveis COND_02 e COND_08; e COND_05 e COND_07. Observa-se o ajustamento do modelo, devido aos valores de X^2/gl (2,381), GFI (0,946), CFI (0,973) e RMSEA (0,083),

demonstrando um bom ajuste holístico do modelo. Além disso, a média dos escores fatoriais apresenta alto valor de 0,913. O alpha de Cronbach para este fator equivale a 0,908, valor ajustado para o mínimo estimado na literatura (0,7) (COSTA, 2011).

Figura 7 – Construto condições de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 3 - Medidas de ajustamento do construto condições de trabalho

Medidas	1ª extração	2ª extração	3ª extração
Qui-quadrado (X^2)	201,075	98,777	42,863
Graus de Liberdade (gl)	35	26	18
X^2 /gl	5,745	3,799	2,381
p value	0,000	0,000	0,001
GFI	0,815	0,900	0,946
CFI	0,884	0,937	0,973
RMSEA	0,154	0,118	0,083
Média dos escores	0,860	0,922	0,913
Menor critical value*	8,574	8,283	8,182

*significativo a $p < 0,001$

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.10 Medição

Os parâmetros para avaliação de média e frequências são estabelecidos por Mendes (2007), em que sua análise deve ser feita a partir de três níveis que consideram o ponto médio e desvios-padrão em relação ao ponto médio. Para este estudo, a EACT revisitada é formada por itens positivos, indicando uma necessidade de inversão da avaliação das variáveis, conforme quadro 9 abaixo:

Quadro 9 - Níveis de avaliação da EACT

Níveis	Avaliação
Acima de 3,7	Avaliação mais positiva, satisfatório
Entre 2,3 e 3,69	Avaliação mais moderada, crítico
Abaixo de 2,29	Avaliação mais negativa, grave

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Mendes (2007).

Dessa forma, resultados superiores a 3,7 indicam uma avaliação mais positiva, com risco satisfatório. Médias entre 2,3 e 3,69 descrevem uma avaliação mais moderada, com risco crítico. Já médias abaixo de 2,29 apresentam resultados mais negativos, com risco grave para trabalhadores.

4.1.11. Conclusão

O modelo revisitado da EACT (APÊNDICE C) é composto por 35 itens, em que se optou por incluir questões sobre a identificação dos sujeitos, o que não existia na EACT original. As variáveis que compõem a escala estão categorizadas da seguinte forma:

- a) Questões de identificação:
1. Idade
 2. Sexo
 3. Escolaridade
 4. Cargo atual
 5. Setor/Departamento
 6. Tempo de serviço na instituição
 7. Tempo de serviço no cargo atual

8. Tipo de vínculo empregatício
9. Frequência de doenças relacionadas ao trabalho

b) Questões de avaliação da organização do trabalho:

10 a 19. Organização do Trabalho (10 variáveis – ORG_01; ORG_03; ORG_04; ORG_05; ORG_06; ORG_07; ORG_08; ORG_09; ORG_11; e ORG_12).

c) Questões de avaliação das relações de trabalho:

20 a 27. Relações de Trabalho (08 variáveis – REL_01; REL_02; REL_03; REL_04; REL_05; REL_07; REL_08; REL_09).

d) Questões de avaliação das condições de trabalho:

28 a 35. Condições de trabalho (08 variáveis – COND_02; COND_03; COND_04; COND_05; COND_07; COND_08; COND_09; COND_10).

As variáveis excluídas do modelo foram: ORG_02 “As tarefas são cumpridas sem pressão de prazos”; ORG_10 “As tarefas são desafiadoras”; REL_06 “A comunicação entre trabalhadores é satisfatória”; REL_10 “As tarefas são claramente definidas”; COND_01 “Existem boas condições de trabalho (espaço, nível de ruído, conforto térmico, limpeza)”; e COND_06 “Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas”.

4.2 APLICAÇÃO DA ESCALA DE AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE TRABALHO REVISITADA

Os resultados da aplicação da EACT são demonstrados neste tópico. Inicia-se com a apresentação dos procedimentos de coleta de dados e caracterização sociodemográfica da amostra, seguido pelos resultados descritivos da aplicação da EACT, finalizado pelo teste paramétrico MANOVA.

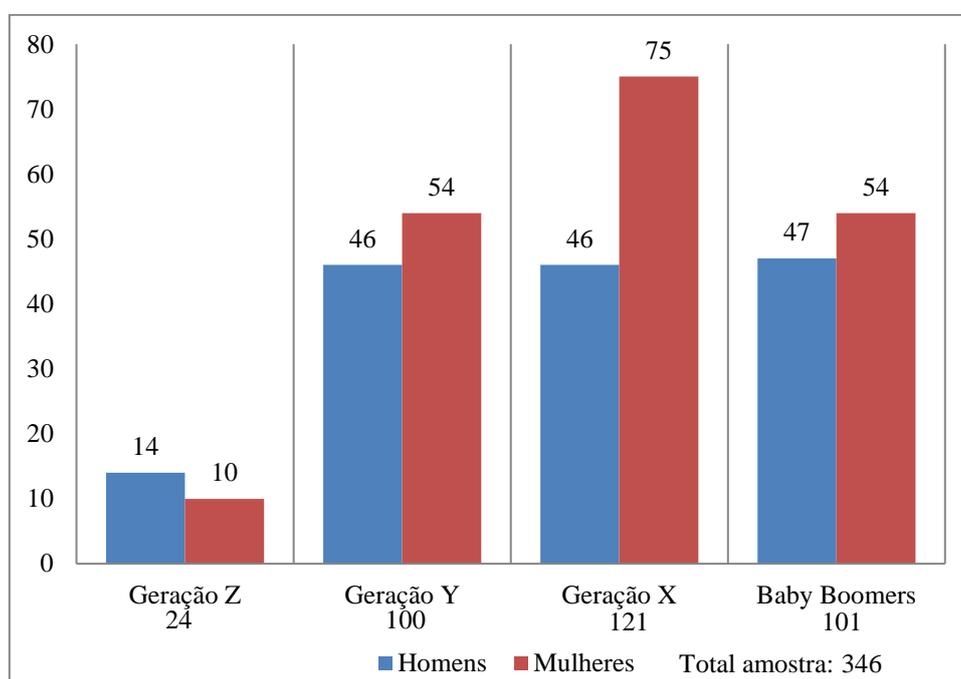
4.2.1. Procedimentos de coleta de dados e caracterização sociodemográfica da amostra

Para iniciar a fase de coleta de dados, solicitou-se à autoridade máxima de gestão de pessoas do órgão o encaminhamento da EACT revisitada para a lista de e-mails dos

servidores técnico-administrativos em educação. O instrumento ficou disponível para acesso entre os dias 20 de setembro e 04 de outubro de 2019, no qual 408 respostas foram recebidas.

Para o estudo proposto, respeitou-se a amostra estratificada, conforme expresso no item 3.5, em que 346 respostas foram validadas. Relata-se que não houve dados omissos nem *outliers* na base de dados. Observou-se também a proporção entre homens e mulheres que compõem a população da IES na amostra estratificada, conforme gráfico 3.

Gráfico 3 - Caracterização da amostra estratificada



Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito à geração Z, mulheres correspondem a 41,66% da população, o que leva a 10 respondentes na amostra. Para a geração Y, 54% da população é formada por mulheres, correspondendo a 54 respondentes. As mulheres são a maioria na geração X, com 61,98% da população e 75 respondentes. Por último, a geração *baby boomer* possui uma composição de 53,46% mulheres na população, com 54 respondentes.

Em relação à escolaridade, 73,3% dos respondentes possuem pós-graduação (especialização/mestrado/doutorado). No que se refere ao tempo de serviço na instituição, encontram-se servidores com menos de três anos de atuação (17,2%), entre três e cinco anos

de atuação (12%), seguido pela faixa entre cinco e 10 anos de trabalho (19,4%), entre 10 e 20 anos (17,9%), entre 20 e 30 anos (16,7%) e mais de 30 anos (16,8%).

Quando questionados sobre a frequência de acometimento de doenças relacionadas ao trabalho no último ano, 32,8% dos técnicos afirmaram que foram acometidos pelo menos uma vez nesse intervalo temporal. Isso demonstra um cenário alarmante para o estado de saúde/adoecimento dos servidores, ratificando ainda o contexto da IES como pertinente para o estudo proposto.

4.2.2 Resultados da aplicação da EACT

Primeiramente, os resultados da EACT foram submetidos à estatística descritiva e, em seguida, à estatística inferencial, utilizando-se o *software* SPSS, versão 23. Esta escala é composta pelos fatores: (i) organização do trabalho ($\alpha = 0,85$), que expressa a divisão e conteúdo das tarefas, controles, ritmos e normas de trabalho; (ii) relações socioprofissionais ($\alpha = 0,85$), que aborda as interações profissionais com pares, gestores e clientes e, formas de comunicação; (iii) condições de trabalho ($\alpha = 0,91$), referindo-se às condições do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e material disponibilizados para a execução do trabalho.

Os valores das médias das respostas são classificados com base em três níveis, conforme já apresentado no quadro 9, em que valores acima de 3,7 representam uma avaliação mais positiva, satisfatória; valores entre 2,3 e 3,69 indicam uma avaliação mais moderada, crítica; e valores abaixo de 2,29 sugerem uma avaliação mais negativa, grave. Por sua vez, a tabela 4 contém as médias e os desvios-padrões dos 346 respondentes na IES, demonstrando uma avaliação geral do contexto de trabalho pelos respondentes.

Tabela 4 - Avaliação geral dos fatores da EACT

Fator	R	Média	DP	Risco
Organização do Trabalho	346	3,56	1,05	Crítico
Relações Socioprofissionais	346	3,65	1,04	Crítico
Condições de Trabalho	346	3,41	1,07	Crítico

R = respondentes; DP = desvio-padrão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que, na análise das médias gerais das respostas por fatores, o contexto de trabalho da IES se encontra numa avaliação moderada (crítica), conforme níveis de avaliação da tabela 4. Verifica-se ainda que o fator condições de trabalho apresenta o maior risco em relação aos demais (organização do trabalho e relações socioprofissionais), tendo em vista que sua média é a menor dentre os três fatores. O resultado mediano representa um “indicador de situação limite potencializando o custo negativo e o sofrimento no trabalho. Sinaliza estado de alerta, requerendo providências imediatas a curto e médio prazo” (MENDES, 2007, p. 116). Convém ainda verificar a resposta geral estratificada por gerações para os fatores da escala, conforme demonstrado na tabela 5.

Tabela 5 - Fatores da escala de avaliação de contexto de trabalho total das gerações

Fator	Baby Boomer			Geração X			Geração Y			Geração Z		
	M	DP	Risco	M	DP	Risco	M	DP	Risco	M	DP	Risco
Org. do Trabalho	3,81	1,03	Satisfatório	3,51	1,03	Crítico	3,42	1,020	Crítico	3,39	1,00	Crítico
Rel. Sociop.	3,88	0,99	Satisfatório	3,61	1,03	Crítico	3,53	1,060	Crítico	3,36	1,06	Crítico
Cond.de Trabalho	3,47	1,10	Crítico	3,29	1,08	Crítico	3,51	1,030	Crítico	3,43	0,95	Crítico

M = Média; DP = Desvio Padrão.

Fonte: Elaborado pela autora.

A tabela 5 demonstra que o contexto de trabalho dos servidores apresenta avaliação predominantemente crítica. Apenas para a geração *baby boomer* a média dos fatores organização do trabalho e relações socioprofissionais encontram-se numa avaliação satisfatória. As demais gerações apresentaram média dos fatores com risco crítico para a saúde psicossocial, o que deve ser levado em consideração pela gestão da IES. Destaca-se ainda a avaliação mais negativa das condições de trabalho para a geração X, com média igual a 3,29, indicando um risco mais preocupante para os trabalhadores, pois o corpo é o primeiro impactado, quando das más condições de trabalho (DEJOURS, 1992).

Outro destaque se refere à avaliação decrescente das médias dos fatores organização do trabalho e relações socioprofissionais, conforme mais jovem a geração em análise. Confere-se que as gerações mais recentes na IES possuem um senso mais crítico quanto ao contexto de trabalho no qual estão inseridas. Apenas a avaliação do construto

condições de trabalho não seguiu a mesma tendência dos demais fatores, indicando que a geração X possui uma avaliação mais negativa do fator.

Outro procedimento realizado para a análise foi observar, em detalhes, as respostas das gerações para as variáveis que compõem os três construtos da EACT, como forma de investigação mais acurada sobre quais variáveis são responsáveis pela avaliação mais crítica e que precisam de ação da gestão da IES. Para tanto, elaborou-se a tabela 6.

Para o fator organização do trabalho, analisando-se em conjunto, as variáveis “ORG_05 Existe adequado acompanhamento de desempenho”, “ORG_06 O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas” e “ORG_12 As tarefas são executadas sem interrupção” apresentam unanimidade quanto à criticidade para as gerações, sugerindo necessidade de intervenção da gestão. Por outro lado, apenas a variável “ORG_08 Os resultados esperados são atingíveis” apresenta uma avaliação satisfatória para todas as gerações, sugerindo que a gestão deve utilizar uma estratégia de manutenção dessa variável no contexto de trabalho.

A variável “ORG_05 Existe adequado acompanhamento de desempenho”, do fator organização do trabalho, demonstra que as médias vão decrescendo, à medida que se avalia o resultado das gerações mais jovens. Esse resultado confirma o encontrado por Silva, Batista-dos-Santos e Silva (2019), ao constatar que, através de entrevistas em profundidade, quanto mais jovem a geração, maior a valorização do *feedback*.

Mais especificamente para o fator organização do trabalho, a geração (i) *baby boomer* tem uma avaliação predominantemente satisfatória (70%), indicando um resultado positivo e produtor de prazer no trabalho (MENDES, 2007), especialmente para as variáveis “ORG_07 As normas para execução das tarefas são claras” e “ORG_03 A cobrança por resultados é adequada”. Quanto à (ii) geração X, a avaliação crítica foi predominante no resultado (80%), na qual as variáveis “ORG_06 O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas” e “ORG_12 As tarefas são executadas sem interrupção” têm avaliações mais negativas. A (iii) geração Y segue a mesma tendência da anterior, na qual a maioria das variáveis encontra-se numa avaliação crítica (70%). A variável com menor média é “ORG_12 As tarefas são executadas sem interrupção”. A (iv) geração Z, por sua vez, sinaliza o maior estado de alerta e criticidade dentre as gerações.

Tabela 6 - Média das respostas das gerações para os itens que compõem a EACT

ITENS ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	BABY BOOMERS				GERAÇÃO X				GERAÇÃO Y				GERAÇÃO Z			
	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco
ORG_01 O ritmo de trabalho é equilibrado	101	3,93	0,875	Satisfatório	121	3,66	0,812	Crítico	100	3,60	0,888	Crítico	24	3,58	0,830	Crítico
ORG_03 A cobrança por resultados é adequada	101	4,00	0,959	Satisfatório	121	3,70	0,954	Satisfatório	100	3,82	0,809	Satisfatório	24	3,58	0,830	Crítico
ORG_04 As instruções para execução das tarefas são flexíveis	101	3,99	0,933	Satisfatório	121	3,64	0,805	Crítico	100	3,62	0,919	Crítico	24	3,63	0,824	Crítico
ORG_05 Existe adequado acompanhamento de desempenho	101	3,66	1,151	Crítico	121	3,45	1,111	Crítico	100	3,05	1,038	Crítico	24	2,83	1,341	Crítico
ORG_06 O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas	101	3,41	1,234	Crítico	121	3,12	1,170	Crítico	100	3,24	1,084	Crítico	24	3,42	1,100	Crítico
ORG_07 As normas para execução das tarefas são claras	101	4,07	0,852	Satisfatório	121	3,68	1,002	Crítico	100	3,32	0,863	Crítico	24	3,29	0,955	Crítico
ORG_08 Os resultados esperados são atingíveis	101	4,23	0,646	Satisfatório	121	3,93	0,697	Satisfatório	100	3,83	0,865	Satisfatório	24	4,04	0,464	Satisfatório
ORG_09 Existe divisão equilibrada de trabalho entre quem planeja e quem executa	101	3,78	1,026	Satisfatório	121	3,30	1,046	Crítico	100	3,22	0,980	Crítico	24	3,33	1,239	Crítico
ORG_11 O número e a duração das pausas de descanso no trabalho são suficientes para recompor as energias	101	3,66	1,080	Satisfatório	121	3,49	1,226	Crítico	100	3,77	1,109	Satisfatório	24	3,33	1,049	Crítico
ORG_12 As tarefas são executadas sem interrupção	101	3,38	1,121	Crítico	121	3,13	1,056	Crítico	100	2,76	1,006	Crítico	24	2,88	0,741	Crítico
ITENS RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS	BABY BOOMERS				GERAÇÃO X				GERAÇÃO Y				GERAÇÃO Z			
	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco
REL_01 As tarefas são executadas com autonomia	101	4,07	0,863	Satisfatório	121	3,73	0,940	Crítico	100	3,55	0,957	Crítico	24	3,63	0,924	Crítico
REL_02 Os funcionários participam das decisões	101	3,36	1,119	Crítico	121	3,13	1,154	Crítico	100	3,17	1,129	Crítico	24	3,17	0,761	Crítico
REL_03 Existe abertura na comunicação entre chefia e subordinados	101	4,16	0,956	Satisfatório	121	3,99	0,970	Satisfatório	100	3,81	1,134	Satisfatório	24	3,67	1,167	Crítico
REL_04 Existe harmonia entre profissionais no local de trabalho	101	4,14	0,884	Satisfatório	121	3,80	0,963	Satisfatório	100	4,07	0,891	Satisfatório	24	3,46	1,250	Crítico

**Tabela 6 – Média das respostas das gerações para os itens que compõem a EACT
(Continuação)**

ITENS RELAÇÕES SOCIOPROFISSIONAIS	BABY BOOMERS				GERAÇÃO X				GERAÇÃO Y				GERAÇÃO Z			
	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco
REL_05 Existe integração entre os setores da organização	101	3,56	1,081	Crítico	121	3,34	0,996	Crítico	100	3,18	1,009	Crítico	24	2,79	1,021	Crítico
REL_07 Existe apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional	101	3,97	1,014	Satisfatório	121	3,83	1,062	Satisfatório	100	3,71	1,175	Satisfatório	24	3,67	1,167	Crítico
REL_08 As informações que preciso para executar minhas tarefas são de fácil acesso	101	4,02	0,836	Satisfatório	121	3,65	0,882	Crítico	100	3,59	0,889	Crítico	24	3,38	0,824	Crítico
REL_09 As tarefas estão bem distribuídas	101	3,83	0,884	Satisfatório	121	3,38	0,951	Crítico	100	3,17	0,993	Crítico	24	3,13	0,933	Crítico
ITENS CONDIÇÕES DE TRABALHO	BABY BOOMER				GERAÇÃO X				GERAÇÃO Y				GERAÇÃO Z			
	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco	R	M	DP	Risco
COND_02 Os equipamentos disponíveis para realização das tarefas são satisfatórios	101	3,46	1,100	Crítico	121	3,29	0,978	Crítico	100	3,39	1,043	Crítico	24	3,54	0,833	Crítico
COND_03 O ambiente físico é confortável	101	3,45	1,063	Crítico	121	3,32	1,105	Crítico	100	3,55	0,989	Crítico	24	3,58	1,060	Crítico
COND_04 O ambiente de trabalho é silencioso	101	3,23	1,256	Crítico	121	3,03	1,169	Crítico	100	3,27	1,014	Crítico	24	3,13	1,076	Crítico
COND_05 O mobiliário existente no local de trabalho é adequado	101	3,34	1,160	Crítico	121	3,07	1,078	Crítico	100	3,35	1,123	Crítico	24	3,42	0,974	Crítico
COND_07 O local de trabalho é adequado para realização das tarefas	101	3,62	0,999	Crítico	121	3,30	1,030	Crítico	100	3,69	1,002	Crítico	24	3,46	0,977	Crítico
COND_08 As condições de trabalho são seguras	101	3,53	1,136	Crítico	121	3,49	1,009	Crítico	100	3,72	0,996	Satisfatório	24	3,67	0,816	Crítico
COND_09 O material de consumo é suficiente	101	3,59	1,022	Crítico	121	3,48	1,073	Crítico	100	3,56	1,038	Crítico	24	3,29	0,908	Crítico
COND_10 A disposição dos equipamentos/máquinas está adequada para realizar o trabalho	101	3,51	1,064	Crítico	121	3,36	1,133	Crítico	100	3,53	0,989	Crítico	24	3,38	0,924	Crítico

R = Respostas; M = Média; DP = Desvio-Padrão

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a geração Z, 90% das variáveis apresentaram valor crítico, indicando uma situação de potencial sofrimento. As variáveis com índices mais baixos foram “ORG_05 Existe adequado acompanhamento de desempenho” e “ORG_12 As tarefas são executadas sem interrupção”.

De forma geral, para o fator relações socioprofissionais, as variáveis “REL_02 Os funcionários participam das decisões”, “REL_05 Existe integração entre os setores da organização” e “REL_09 As tarefas estão bem distribuídas” apresentam valores unanimemente críticos dentre as gerações, sugerindo uma ação corretiva da IES quanto às dimensões mencionadas. Em contramão, a variável “REL_07 Existe apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional” é a única variável com risco satisfatório para todas as gerações do estudo, indicando que a gestão da IES deve incentivar esta estratégia no órgão.

A análise mais profunda das gerações para o fator relações socioprofissionais demonstra que, para (i) *baby boomers*, esse construto possui avaliação predominantemente satisfatória (60%), no que diz respeito às variáveis “REL_03 Existe abertura na comunicação entre chefia e subordinados” e “REL_04 existe harmonia entre profissionais no local de trabalho”. Já o resultado da (ii) geração X demonstra que 50% dos fatores encontram-se numa avaliação crítica. Os fatores mais representativos dessa situação são “REL_02 Os funcionários participam das decisões” e “REL_09 As tarefas estão bem distribuídas”. A (iii) geração Y apresenta 50% dos fatores com risco crítico, em especial “REL_09 As tarefas estão bem distribuídas”, fator crítico em comum com a geração X, e “REL_05 Existe integração entre os setores da organização”. A (iv) geração Z apresentou o resultado mais preocupante de todas as gerações para o construto com 100% das variáveis com risco crítico para a saúde psicossocial dos trabalhadores. A variável “REL_05 Existe integração entre os setores da organização” possui a média mais baixa de todas, com valor igual a 2,79, sugerindo que uma estratégia de aproximação entre os setores é adequada para a gestão da criticidade da variável.

O construto condições de trabalho, por sua vez, apresenta o resultado mais alarmante dos fatores, com predominância do risco crítico para todas as gerações (95,83%). Apenas a variável “COND_08 As condições de trabalho são seguras” apresentou risco satisfatório para a geração Y. Por conseguinte, as gerações, em unanimidade, avaliaram a variável “COND_04 O ambiente de trabalho é silencioso” com a pior média, impactando negativamente na qualidade das condições de trabalho dos servidores. Em seguida, a variável “COND_05 O mobiliário existente no local de trabalho é adequado” também foi responsável por uma classificação crítica de risco para as gerações, apresentando a segunda

pior avaliação. Para a geração Z, a variável “COND_09 O material de consumo é suficiente” representa risco crítico e provável vivência de sofrimento para esta geração.

4.2.3 MANOVA

A Análise de Variância Multivariada (MANOVA) foi realizada para verificar se existem diferenças significativas de percepção das gerações quanto aos fatores do instrumento EACT, ao comparar as médias dos fatores da escala. A vantagem em usar a MANOVA ao invés da Análise de Variância (ANOVA) é que ela controla o risco em se obter o Erro do Tipo I, ou seja, rejeitar a hipótese nula, quando ela é verdadeira. Para prosseguir com a análise, avaliaram-se os pressupostos da MANOVA: normalidade multivariada, ausência de *outliers*, linearidade, ausência de multicolinearidade e homogeneidade das matrizes de variância e covariância (tabela 7) que se mostraram adequadas para o estudo.

Tabela 7 - Teste de caixa de igualdade de matrizes de covariância^a

Box's M	13,834
F	0,749
gl1	18
gl2	34744,332
Sig.	0,762

Testa a hipótese nula de que as matrizes de covariância observadas das variáveis dependentes são iguais entre grupos.

a. Design: Intercepto + Geração

Fonte: SPSS (2019).

Conforme tabela 7, o teste Box's M demonstrou o atendimento ao pressuposto de homogeneidade das matrizes de covariância, uma vez que a hipótese nula foi aceita, pois a significância é igual a 0,762 e valores acima de 0,001 demonstram adequação do modelo.

Em seguida, o teste de Levene demonstrou (tabela 8) que o erro da variância das variáveis dependentes é igual entre os grupos, em razão de as significâncias apresentadas serem maiores que 0,05.

Tabela 8 - Teste de igualdade de variâncias do erro de Levene^a

	F	gl ₁	gl ₂	Sig.
Organização do Trabalho	1,785	3	342	,150
Relações de Trabalho	1,440	3	342	,231
Condições de Trabalho	2,324	3	342	,075

Testa a hipótese nula de que a variância do erro da variável dependente é igual entre grupos.

a. Design: Intercepto + Geração

Fonte: SPSS (2019).

Por conseguinte, o teste de Hochberg GT₂ foi utilizado como post-hoc devido a sua adequação para grupos com tamanhos diferentes. Os resultados da MANOVA se encontram na tabela 9.

Tabela 9 – Resultados MANOVA – Teste de Hochberg GT₂

Variável Dependente		Diferença média (I-J)	Sig.	Intervalo de Confiança 95%		
				Limite inferior	Limite superior	
Organização do Trabalho	<i>Baby Boomer</i>	Gen_X	0,3010*	0,001	0,0963	0,5057
		Gen_Y	0,3879*	0,000	0,1737	0,6021
		Gen_Z	0,4192*	0,009	0,0744	0,7641
	Gen_X	<i>Baby Boomer</i>	-0,3010*	0,001	-0,5057	-0,0963
		Gen_Y	0,0869	0,839	-0,1183	0,2922
		Gen_Z	0,1183	0,929	-0,2211	0,4576
	Gen_Y	<i>Baby Boomer</i>	-0,3879*	0,000	-0,6021	-0,1737
		Gen_X	-0,0869	0,839	-0,2922	0,1183
		Gen_Z	0,0313	1,000	-0,3139	0,3765
	Gen_Z	<i>Baby Boomer</i>	-0,4192*	0,009	-0,7641	-0,0744
		Gen_X	-0,1183	0,929	-0,4576	0,2211
		Gen_Y	-0,0313	1,000	-0,3765	0,3139
Relações de Trabalho	<i>Baby Boomer</i>	Gen_X	0,2822*	0,014	0,0391	0,5253
		Gen_Y	0,3574*	0,001	0,1029	0,6118
		Gen_Z	0,5292*	0,004	0,1197	0,9388
	Gen_X	<i>Baby Boomer</i>	-0,2822*	0,014	-0,5253	-0,0391
		Gen_Y	0,0752	0,959	-0,1686	0,3189
		Gen_Z	0,2470	0,487	-0,1560	0,6500

Com base em médias observadas.

O termo de erro é Quadrado Médio (Erro) = ,642.

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

Tabela 9 – Resultados MANOVA – Teste de Hochberg GT₂
(Continuação)

Variável Dependente			Diferença média (I-J)	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Relações de Trabalho	Gen_Y	<i>Baby Boomer</i>	-0,3574*	0,001	-0,6118	-0,1029
		Gen_X	-0,0752	0,959	-0,3189	0,1686
		Gen_Z	0,1719	0,845	-0,2381	0,5818
	Gen_Z	<i>Baby Boomer</i>	-0,5292*	0,004	-0,9388	-0,1197
		Gen_X	-0,2470	0,487	-0,6500	0,1560
		Gen_Y	-0,1719	0,845	-0,5818	0,2381
Condições de Trabalho	Baby Boomer	Gen_X	0,1742	0,493	-0,1114	0,4599
		Gen_Y	-0,0409	0,999	-0,3399	0,2581
		Gen_Z	0,0343	1,000	-0,4470	0,5156
	Gen_X	<i>Baby Boomer</i>	-0,1742	0,493	-0,4599	0,1114
		Gen_Y	-0,2151	0,253	-0,5016	0,0713
		Gen_Z	-0,1399	0,967	-0,6135	0,3337
	Gen_Y	<i>Baby Boomer</i>	0,0409	0,999	-0,2581	0,3399
		Gen_X	0,2151	0,253	-0,0713	0,5016
		Gen_Z	0,0752	0,999	-0,4065	0,5570
	Gen_Z	<i>Baby Boomer</i>	-0,0343	1,000	-0,5156	0,4470
		Gen_X	0,1399	0,967	-0,3337	0,6135
		Gen_Y	-0,0752	0,999	-0,5570	0,4065

Com base em médias observadas.

O termo de erro é Quadrado Médio (Erro) = ,642.

*. A diferença média é significativa no nível ,05.

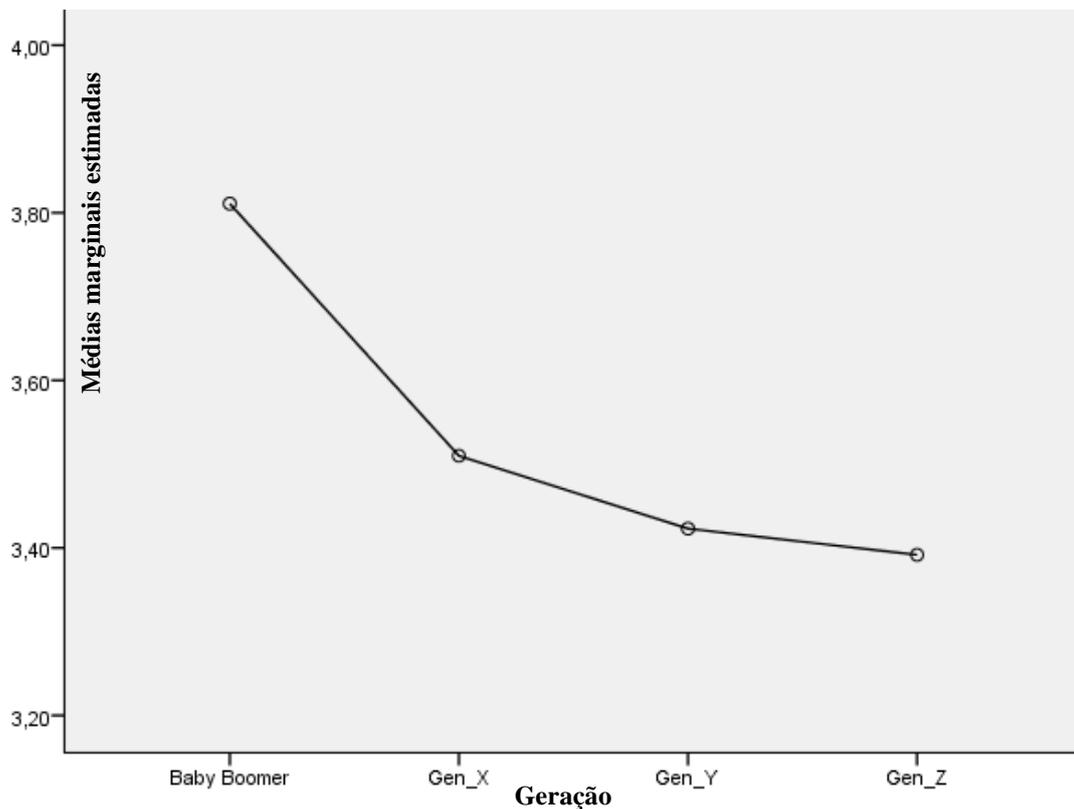
Fonte: SPSS (2019).

A MANOVA identificou que existe efeito significativo ($p < 0,05$) de *baby boomers* para os fatores organização do trabalho e relações socioprofissionais, apresentando valores médios superiores aos das demais gerações. Confirma-se também que quanto mais jovem a geração, menor o valor médio resultante da avaliação da organização do trabalho e relações socioprofissionais, indicando maior risco psicossocial para os mais jovens. Os gráficos 4 e 5 demonstram o resultado.

Confere-se a diferença das médias referentes ao fator organização do trabalho entre as gerações, na qual a geração *baby boomer* se distancia das demais, apresentando maior média e indicando um risco satisfatório para essa geração. Ocorre o oposto para as demais gerações, na qual um risco crítico é observado. Não ocorrem diferenças significantes para as gerações X, Y e Z, demonstrando que essas gerações possuem uma

resposta semelhante para o fator organização do trabalho. Resultado similar é encontrado para o fator relações socioprofissionais, conforme gráfico 5.

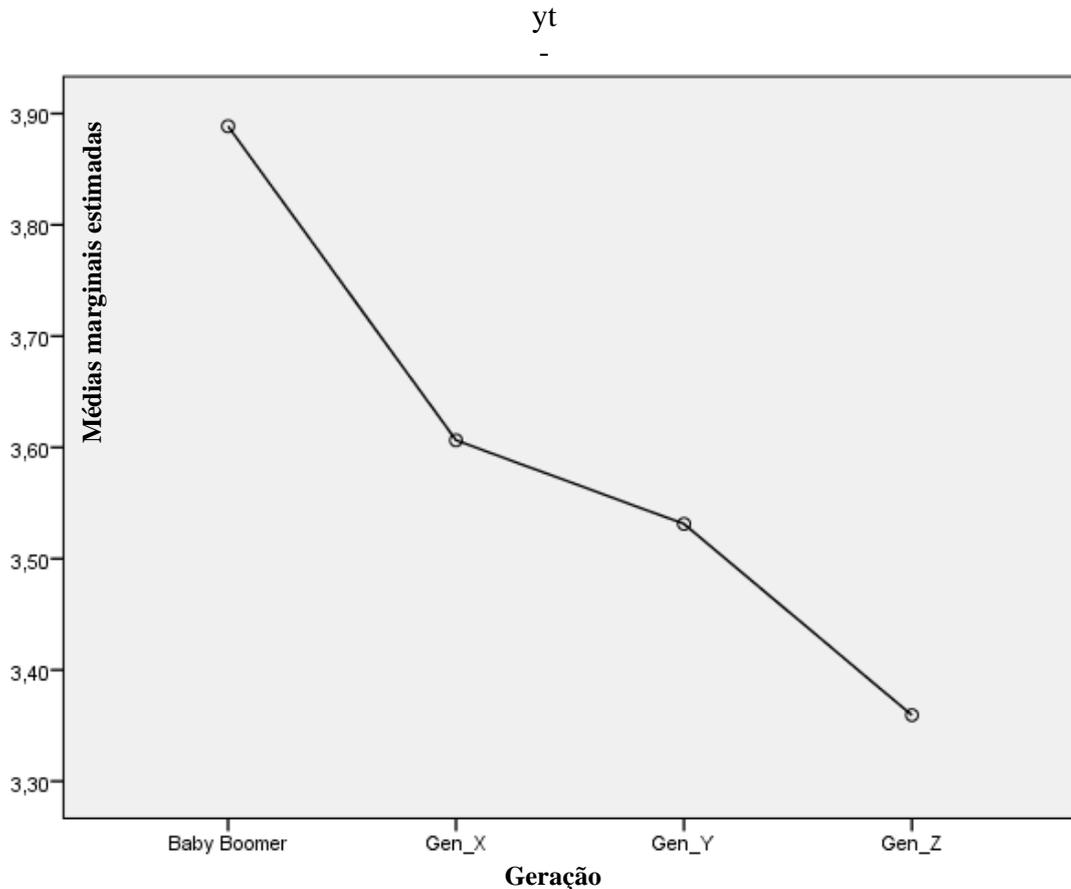
Gráfico 4 – Médias marginais estimadas de organização do trabalho



Fonte: SPSS (2019).

Novamente, a MANOVA não indicou diferenças entre as gerações X, Y e Z para o fator relações socioprofissionais (gráfico 5). No entanto, mostrou-se uma diferença significativa ($p < 0,05$) para a geração *baby boomer*, que apresentou média superior às demais gerações quanto ao fator relações socioprofissionais. Para *baby boomers*, este fator apresenta risco satisfatório, enquanto para as demais gerações o risco encontra-se em nível crítico.

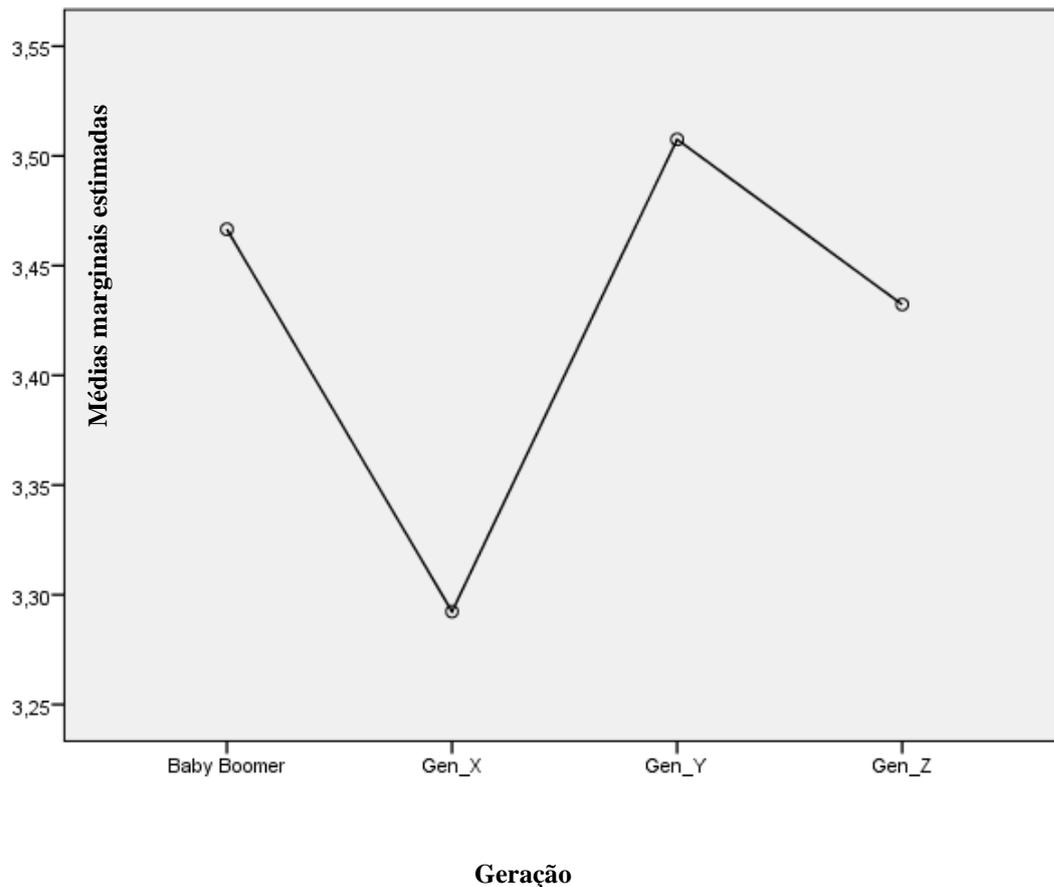
Gráfico 5 – Médias marginais estimadas de relações socioprofissionais



Fonte: SPSS (2019).

Já o fator condições de trabalho não apresentou diferenças significativas ($p > 0,05$) entre as gerações. Dessa forma, não existem diferenças significantes sobre a avaliação das condições de trabalho para o estudo geracional, em razão da similaridade do risco crítico para dimensões físicas e psicológicas dos servidores em estudo. O gráfico 6 resume as respostas das gerações para este fator.

Verifica-se, por meio do gráfico 6, que apesar de existirem variações nas respostas das gerações, a amplitude de diferença das médias é pequena, pois todas as gerações consideram críticas as condições de trabalho na IES. Dessa forma, o resultado da MANOVA não indicou diferenças significativas ($p > 0,05$) entre as gerações para o fator condições de trabalho.

Gráfico 6 – Médias marginais estimadas de condições de trabalho

Fonte: SPSS (2019).

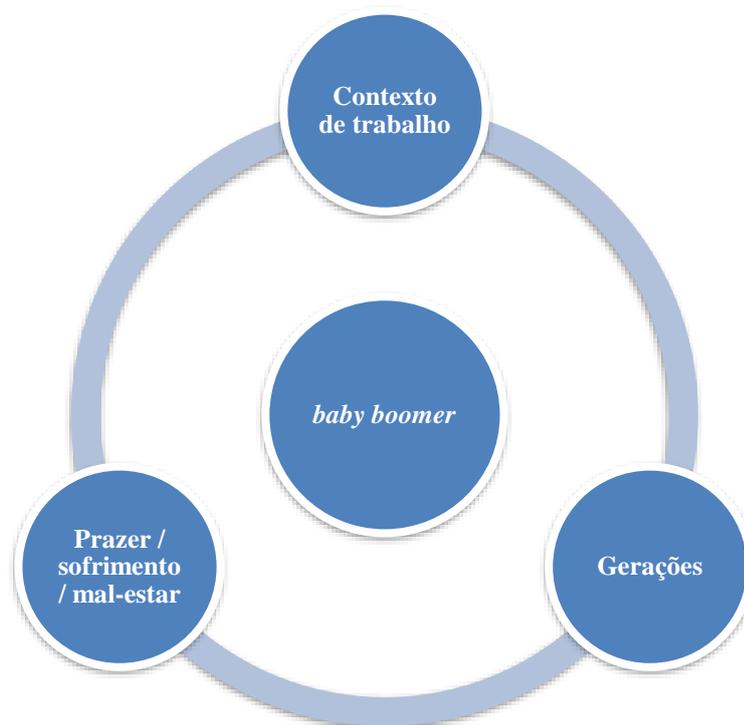
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

A análise e discussão de resultados das entrevistas em profundidade inicia-se pela geração *baby boomer*, seguida pela geração X, geração Y e, por fim, geração Z. Ressalta-se que mudanças inovadoras assinalam o contexto de trabalho da IES em estudo. Podem-se mencionar (i) inovações tecnológicas, como a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), plataforma digital para movimentação de processos e (ii) inovações gerenciais, como a implantação do ponto eletrônico e da mudança dos responsáveis pela gestão superior da instituição.

4.3.1 Análise e discussão de resultados das entrevistas com *baby boomers*

Do processo de categorização dos núcleos de sentido, formaram-se os temas expressos na Figura 8, que são apresentados como dimensões de análise que “gravitam” em torno do objeto elegido para estudo e serão analisados e discutidos à luz da teoria.

Figura 8 - Temas emergentes da análise dos núcleos de sentido da geração *baby boomer*



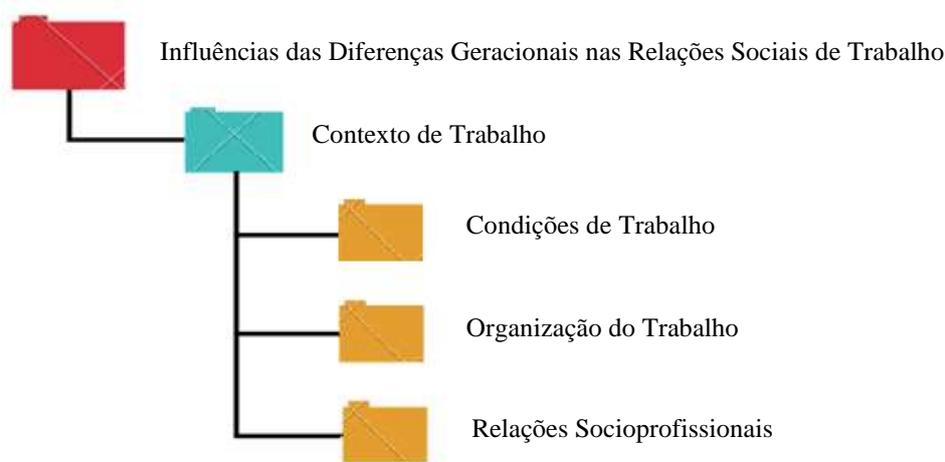
Fonte: Elaborado pela autora.

Os temas que compõem esse estudo são contexto de trabalho, gerações e prazer / sofrimento / mal-estar.

4.3.1.1 Contexto de trabalho

Em relação ao tema contexto de trabalho, os subtemas analisados foram condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais (Figura 9).

Figura 9 - Subtemas da dimensão contexto de trabalho da geração *baby boomer*



Fonte: elaborada pela autora.

Quanto ao subtema **condições de trabalho**, B1 e B4 relatam dificuldades quanto à aquisição e manutenção de equipamentos e bens materiais, que ocorre morosamente na Instituição, conduzindo os servidores a sentimentos de mal-estar.

É complicado, a gente tá sem ar-condicionado há mais de 15 dias, há um mês. Aí já reclamei [...]. A gente tá nessa peleja, nesse sofrimento [...]. Mas, às vezes, as coisas demoram muito aqui, a universidade é muito sucateada, né? Tá tentando acompanhar e às vezes não consegue, né? E agora que a gente tá sabendo que o governo vai cortar a verba, né, das universidades (B1).

Ainda tem o atendimento em relação à parte física que ainda se tem a desejar, por exemplo, a gente não tem aqui, por exemplo, [...] o que oferecer, ainda tem a desejar em algumas questões como bebedouro (B4).

Percebe-se a implicação das deficiências nas condições de trabalho nas vivências de mal-estar dos trabalhadores (GÓMEZ, 2019), visto que as possibilidades de as alterar dependem da disponibilidade de recursos financeiros e de processos licitatórios. Ainda, infere-se que desejos básicos não supridos, como o das condições físicas de trabalho deixando “a desejar”, podem tornar as vivências de mal-estar associados ao fazer menos suportáveis para o trabalhador; pois se o trabalhar envolve, de maneira mais profunda, o engajamento de uma personalidade, ele primeiramente requer, de maneira mais superficial, os movimentos de um “corpo que deseja” ser suprido de algo. É neste sentido que, nas condições de trabalho, o corpo é o primeiro impactado (DEJOURS, 1992).

Por sua vez, a **organização do trabalho** de B3 e B4 é marcada por uma rotina de alto volume de atividades, o que dificulta o ato de planejar melhor o trabalho e de receber atividades extras que necessitem de dedicação, mesmo que temporária. B4 ainda

afirma que é necessário um maior quantitativo de servidores para dar conta dessa alta demanda de trabalho.

A gente chega e começa a fazer e começa a fazer e começa a fazer e aí já tá na hora de ir embora. Ainda fica coisa pro outro dia. A pró-reitoria X toda funciona assim. É, é assim, é por demanda, por demanda. Tanto é, que quando a gente tem qualquer trabalho extra, um levantamento, um planejamento, a gente tem muita dificuldade de parar pra fazer (B3).

[...] a gente teria que ter mais pessoas pra trabalhar, porque a demanda é muito grande. Então, nós teríamos que ter mais pessoas trabalhando pra dar esse, esse suporte pra aqueles que nos procuram (B4).

O não pensar sobre o trabalhar de maneira equilibrada, pode causar implicações para a carga psíquica dos trabalhadores, que é originada pela relação do homem com a organização do trabalho (DEJOURS, 2004). Caso não encontre vias de descarga eficazes para sua economia psíquica, o trabalhador pode entrar numa espiral do sofrimento, bastante provável para um trabalhador que passa um dia de trabalho na recorrência do “começar a fazer” de novo, de novo e de novo, como relata B3. Isso aponta para o risco de violação da racionalidade subjetiva, pela qual os trabalhadores ficam impedidos de acionar o pensar crítico sobre o próprio trabalho (LANCMAN; UCHIDA, 2003).

Relata-se ainda a procura de servidores para encontrar um trabalho que os satisfaça na Instituição. B3 comenta que há servidores que solicitaram remoção por consecutivas vezes, ao procurar um trabalho que gostem de realizar e estejam em consonância com seus cargos. No entanto, ela relata que não é possível escolher nem o trabalho, pois, para ela, não se trata de divertimento.

A gente tinha um servidor que a gente apresentou ele a três lugares e em três lugares ele disse que o trabalho de lá não tinha nada a ver com o cargo dele, [...]. Tem gente que fica escolhendo trabalho. A gente sabe muito bem que nós estamos aqui na universidade, às vezes não tamos fazendo aquilo que a gente gostaria de fazer [...] Isso aqui é trabalho! Não é divertimento. Divertimento é que a gente escolhe pra onde a gente vai (B3).

Constata-se a seriedade com que B3 trata o trabalho, de forma a separar a possibilidade de divertimento das atribuições, as quais os servidores foram nomeados para desempenhar. Isso confirma a descrição de *baby boomers* como afeitos ao trabalho duro como o principal valor de trabalho (COGIN, 2012).

B1, por seu turno, relata as mudanças tecnológicas ocorridas na Instituição durante os anos trabalhados, como atualizações de sistemas e novas plataformas de trabalho, para que houvesse uma adequação às necessidades dos usuários do serviço público. B1 pontua também sobre a aceleração do trabalho em decorrência desse contexto

inovativo, pois as demandas dos clientes devem ser atendidas prontamente, em face da facilitação de elaboração e acompanhamento de processos digitais.

Depois que eu entrei aqui, já saiu o sistema de automação universitária [...], porque não tava mais acompanhando. Entrou o RH Net, tá entendendo? Saiu também, agora é SIGPRH, que é o novo sistema paralelo ao SIGPRH, já entrou o sistema eletrônico de informação, assentamento funcional digital (B1).

[...] se uma pessoa faz uma demanda, ela quer ser atendida agora! Ela tá fazendo uma demanda hoje, então por que ela vai esperar 30 dias para ser atendida, né? Então [...] mudou, porque tem que deixar tudo pronto, *self service* do povo que tá precisando de uma informação, tu vai lá no teu computador, no teu *tablet*, né? Toma informação. [...] tudo isso demandou que a universidade se modernizasse, entende? (B1).

Quanto ao subtema **relações socioprofissionais**, relatam-se dificuldades advindas das relações sociais. B1 afirma que a dificuldade enfrentada diz respeito a solicitar uma atividade a um servidor, mas o mesmo se recusa a fazer naquele exato momento, o que pode indicar conflito de tarefa na unidade. B4 compara os servidores com quem trabalha como sua família e afirma que discussões ocorrem nas dimensões relacionais e de trabalho.

Sei lá, a gente às vezes quer uma coisa naquela hora, naquele momento, né, às vezes a pessoa não quer fazer exatamente naquele momento, que ainda tá fazendo outra. Coisa desse tipo, mais de trabalho. Mas depois a gente conversa e fica tranquilo, tá entendendo? (B1).

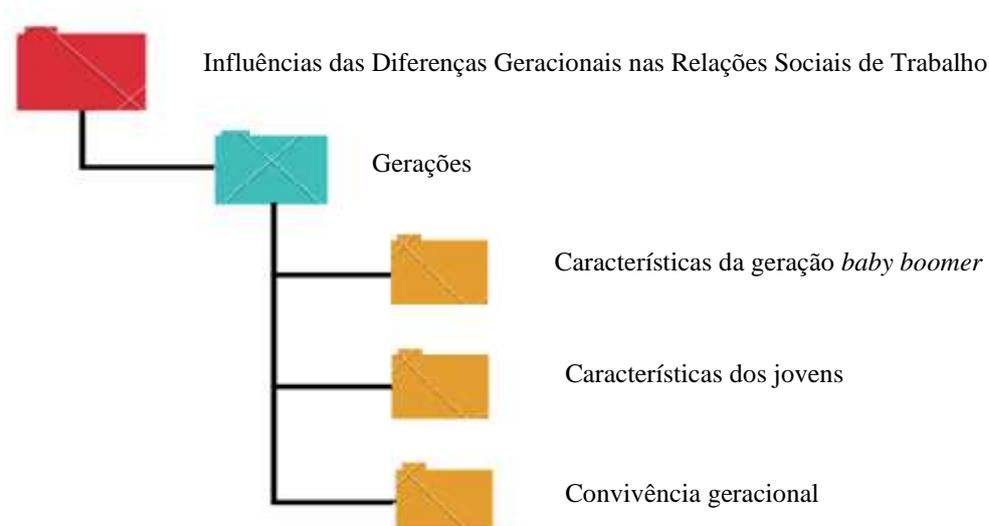
Claro, como em qualquer família, nós temos umas discussões, mas discussões que são resolvidas com o diálogo. Então, isso aí é tudo no relacionamento e no trabalho também (B4).

Para a PDT, um conflito nunca visa à postura subjetiva de um ou de outro, em si. “Um conflito visa àquilo que na postura do sujeito relaciona-se a um fazer, um ato, uma conduta ou a uma ação sobre o real” (DEJOURS, 2005, p. 35). Em outras palavras, o conflito pode surgir quando o ego percebe as interferências do outro sobre o real, de modo que o agir do outro sobre o mundo compromete ou pode comprometer algo considerado importante pelo ego. Percebe-se ainda uma suavização das situações conflituosas na fala de B4, ao utilizar a metáfora da família no contexto de trabalho.

4.3.1.2 Gerações

O tema gerações é composto pelos subtemas: características da geração *baby boomer*, características dos jovens e convivência geracional, conforme figura 10.

Figura 10 - Subtemas da dimensão gerações



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto às **características dos baby boomers**, percebe-se uma descrença no que se refere a mudanças organizacionais, pois ocorre uma indução da experiência passada de insucesso como um prognóstico para o futuro. Essa descrença foi mencionada por B2, quando da implantação do ponto eletrônico na Instituição. B3, por seu turno, afirma que tenta controlar o impulso de negatar a expectativa de mudança para não influenciar o desejo de mudança dos jovens. Salienta-se que tais características não foram encontradas na literatura e, dessa forma, sugerem-se maiores estudos sobre o tema.

Eu percebi a resistência... não foi nem uma resistência, uma descredibilidade das pessoas mais antigas da efetivação do ponto eletrônico, o pessoal diz: "não, já inventaram isso uma vez, não vai dar em nada! Você vai ver como isso não acontece" e tá aí, o ponto tá acontecendo (B2).

O que eu procuro controlar em mim muitas vezes é as coisas que eu não acredito mais. [...] Porque tem muita coisa que você já viu acontecer e que não dá certo. E eu procuro não falar, porque quando eu vejo uma pessoa chegar jovem achando que tudo vai acontecer, vai que acontece! Né? Então, eu acho que quando a gente tem mais experiência, a gente não deve levar a coisa negativa pra pessoa (B3).

Confere-se ainda uma possibilidade analítica na fala de B3 com a dimensão do medo. Percebe-se que o comportamento de permanecer em silêncio frente às mudanças organizacionais sustentadas pelos servidores jovens pode se caracterizar como uma estratégia de defesa, no caso de o servidor *baby boomer* estar incorreto, apesar de toda a experiência no mundo do trabalho, e o servidor jovem obter sucesso nas mudanças almejadas.

B1 e B2 demonstram a capacidade de equilibrar o tempo dispendido entre trabalho e lazer, concentrando-se no momento de trabalho para finalizar suas atribuições. Entretanto, B3 apresenta uma fala dissonante das anteriores, pois costuma estender o trabalho nos fins de semana.

Eu procuro dar o máximo de mim quando eu tô aqui, me envolver, sabe, tudo. Mas quando eu saio daqui, eu saí. Eu tenho uma facilidade em me entregar ao que eu estou fazendo, tá entendendo? (B1).

Tem que separar, porque se você não conseguir separar, daqui a pouco você tá levando trabalho demais pra sua casa e você termina fazendo da sua casa extensão do seu trabalho. Isso é extremamente prejudicial pra gente. Pode ser que aconteça uma vez ou outra. Você não pode fazer disso uma rotina (B2).

E ainda levo coisa pra ler no fim de semana, porque não tenho tempo de ler aqui (B3).

Confere-se que os entrevistados se identificam com o “trabalho duro” (COGIN, 2012), trabalhar arduamente, como um valor de trabalho. Porém, apenas B3 fez transbordar a centralidade do trabalho para todos os momentos da vida, aderindo à lógica contemporânea do “não parar”.

Em decorrência da modernização ocorrida na IES, ocorrem desafios para *baby boomers* desempenharem suas atividades. B2 menciona que servidores com tempo de aposentadoria possuem limitações que os impedem de desenvolver atividades com maior complexidade nos computadores, por meio do SEI. Apesar de a Instituição oferecer capacitação, esses servidores se recusam a realizá-la, utilizando como defesa o tempo de serviço já disponível para aposentadoria.

[...] nós temos servidores limitados que não trabalham, que [...] não sabe trabalhar com computadores. Essa é a realidade. [...] a universidade hoje tem um grupo expressivo de servidores já com tempo de aposentadoria. E esse povo hoje ele resiste em fazer qualquer tipo de capacitação [...] (B2).

Já B3 relaciona suas limitações em informática ao fato de ser de uma geração não adepta ao seu uso. Ela acrescenta que possui uma rejeição a máquinas, mas que isso não a impede de trabalhar com servidores jovens e contribuir eficientemente para a instituição. B3 pondera que a partir do momento que não colaborar com a Universidade, ela se aposentará.

[...] eu tenho as minhas limitações por ser de uma outra geração, certo? Por exemplo, eu tenho uma deficiência muito grande com relação à informática, né? Porque eu não nasci nessa época do computador, né? Eu tenho uma rejeição própria minha a máquinas [...] Mas eu não considero [...] que isso é um fator pra que eu não possa contribuir com a universidade e trabalhar com gente jovem, sabe? [...], porque no dia que eu achar que eu não colaboro com a universidade, eu vou ser a primeira a ir embora (B3).

Para B1, servidores mais jovens possuem uma habilidade natural na utilização de mídias digitais e de plataformas. Entretanto, por exigência do trabalho, ela também se esforça para trabalhar com essas novas ferramentas organizacionais. Relatou-se também que a exigência do ponto eletrônico influenciou a aposentadoria de *baby boomers*.

[...] as pessoas mais novas elas têm muito mais facilidade assim nas mídias digitais, né? [...] Eu tenho, assim, porque me é exigido. Mas pra eles assim, é uma coisa tão natural [...]. Não existe problema em relação a pegar uma plataforma nova, navegar aqui, navegar acolá. [...] Se inventarem hoje, você bota um programa hoje lá na minha sala que ele é mastigadíssimo na mesma hora [...]. Já eu, eu vou mastigar ele, mas daqui a quatro dias (B1).

A gente teve uma dificuldade e ela é pertinente, assim, quando foi implantado o ponto eletrônico, né? [...] algumas vezes a gente percebia que as pessoas não tavam no setor e que o ponto tava batido. E nós tivemos inclusive pessoas que se aposentaram, porque não tinha como continuar dessa forma (B2).

Pondera-se que a característica constantemente mencionada na literatura de que os representantes da geração *baby boomer* não são adeptos à tecnologia (ANDRADE et al., 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015) deve ser relativizada, visto que este grupo demonstra a adaptação, mesmo que não natural, das habilidades necessárias para continuarem atuantes na instituição. No entanto, percebe-se que alguns servidores dessa geração não conseguiram adequar-se à exigência de ponto eletrônico, solicitando aposentadoria após resistência, o que demonstra que novas exigências de trabalho, tornadas possíveis via inovação tecnológica, deram causa à aposentadoria.

Quanto às **características dos jovens**, B2 e B4 comentam faces negativas dessa dimensão. B2 tem uma percepção de que os servidores jovens são mais politizados, o que pode trazer desafios ao ponderar o peso dos direitos e dos deveres. Já B4 afirma que os jovens servidores se utilizam da instituição como trampolim para outro emprego.

Na época do meu probatório, eu lembro que teve uma greve que eu vinha trabalhar, porque eu tinha medo, porque tava no probatório. Hoje não! A turma sai, pinta a cara, vão pra rua. Então é um povo mais politizado, acho que mais esclarecido, sabe? Que eu percebo isso. Então, o choque qual é? Muitas vezes, é de você confrontar os direitos e deveres, sabe? (B2).

Você percebe que na... muitos, muitos, essa geração nova passa um tempinho aqui, né? Trampolim pra outro emprego e tal, etc. Outros simplesmente pra se preparar, pra depois arranjar um emprego melhor e sair (B4).

Quanto à relação entre direitos e deveres, Cavazotte, Lemos e Viana (2012) fizeram uma analogia à balança e afirmaram que quanto mais jovem a geração, maior é o peso dos direitos. B4, de outro lado, relata a baixa lealdade das novas gerações à

organização, fazendo analogia ao trampolim, indicando a existência do fenômeno das carreiras sem fronteiras.

Por sua vez, B1 e B3 relatam faces positivas das características dos jovens servidores, como a facilidade com as mídias digitais, raciocínio rápido e motivação para mudar e acreditar que as situações de trabalho podem ser alteradas.

[...] as pessoas mais novas elas têm muito mais facilidade assim nas mídias digitais, né? [...] nas plataformas e tudo, né (B1).

São pessoas de raciocínio mais rápido, que acredita mais, porque uma das coisas de quando a gente vai envelhecendo, é porque a gente vai acreditando cada vez menos, né? [...] E a juventude tem essa coisa boa. Essa coisa de achar que vai acontecer, que vai dar certo [...] Eu acho que tem muito mais vantagem num grupo jovem do que um grupo sem ser jovem (B3).

Diversos autores caracterizam a geração Z, bem como a Y, como hábeis na utilização de tecnologias de informação e comunicação e, como resultado, desenvolveram capacidades de serem multitarefas e velocidade na captação de conteúdos (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2017; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015).

Concernente ao subtema **convivência geracional**, B1 e B2 mencionam aspectos negativos dessa dinâmica, no que se refere a grupos informais na Instituição. B1 afirma a existência de uma dificuldade comunicacional entre as gerações jovens e as mais experientes, pois há uma preferência de formação de grupos com idades homogêneas e jovens, impactando negativamente na comunicação e sociabilidade com os membros externos de outras idades. B3 corrobora com B1, na qual existe a referência da exclusão social da entrevistada em eventos fora do trabalho.

Quem tem [...] uma sociabilidade, fica sabendo por meio informal, porque é amigo, porque conversa entre amigos [...]. Já no meu caso, eu já sou mais velha, as pessoas que são mais velhas que, num tem muito essa personalidade, né, de almoçar junto, de ir pra sala do outro, tudo, não tem essa informalidade e também não fica sabendo o que tá acontecendo nas outras salas, a não ser quando é demandado (B1).

[...] saem pra almoçar, né, o grupo de jovens, eu acho que deve ir é o jovem mesmo pra almoçar. [...] Não faço questão. Mas existe nesse aspecto, mais do convívio social, eu acho, a diferença de idades. Eu sinto mais nesse sentido de não pertencer a grupos, de não estar em todas as conversas, de não ser convidada pros aniversários, pros almoços, pros *happy hour* que fazem (B3).

B1 e B3 trazem à superfície uma dimensão de isolamento geracional, na qual há um impacto negativo nas relações sociais intergerações, ocasionadas pelo fator idade. As gerações mais jovens, como Y e Z formam grupos informais para lazer e comunicação, dos quais os integrantes da geração *baby boomer* não fazem parte. Apesar disso, os

entrevistados afirmam que não ficam magoados, o que pode se referir a uma estratégia defensiva coletiva de negação (DEJOURS; DERANTY, 2010; MENDES, 2007).

Por outro lado, como benefícios da convivência geracional, B1 e B4 afirmam que pode haver uma troca benéfica entre as gerações, a *baby boomer* pela experiência e a geração Z e Y pelas ideias novas e conhecimento atualizado.

[...] você aprende, é uma troca. Aquilo que você não sabe, ou que não tem facilidade, essa facilidade chega e eles aprendem quando chega. E aquilo que eles também não sabem, eles têm assim, digamos assim, de vivência, né, se posicionar, eles vão aprendendo também, eles vão se soltando (B1).

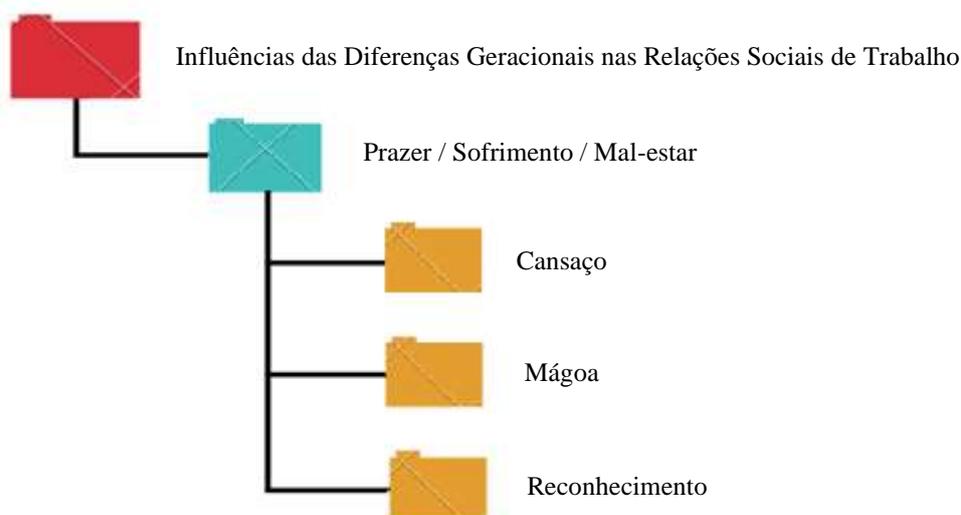
Eu acho que [...] essa geração nova tem muito a contribuir, tem muito que adquirir experiência com todos nós que somos da, né, mais antigos. Eu acho que há um espaço muito grande que nós juntos podemos ocupar. O antigo com a experiência, o novo com as ideias novas e com a paciência (B4).

Portanto, *baby boomers* demonstram uma proximidade no trabalhar com as demais gerações no ambiente organizacional, porém relatam um distanciamento nas relações de trabalho. Apesar disso, essa geração demonstra uma abertura para a troca de conhecimentos com gerações mais jovens, o que pode beneficiar o trabalho na Instituição.

4.3.1.3 Prazer / sofrimento / mal-estar

O tema prazer / sofrimento / mal-estar traz subtemas como: cansaço, mágoa e reconhecimento, conforme disposto na figura 11.

Figura 11 - Subtemas da dimensão prazer / sofrimento / mal-estar da geração *baby boomer*



Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange ao tema sofrimento e mal-estar, B1 e B2 relatam situações em que esse sentimento foi ocasionado por dimensões físicas. B1 relata o impacto da falta de ar-condicionado no humor dos trabalhadores, deixando-os mais **cansados**. Já B2 afirma que a má postura no ambiente de trabalho ocasionou dores lombares, que foram resolvidas pela prática de pilates.

Influencia, porque a gente fica cansado, né? Assim, fica como é que a gente pode dizer [...] o trabalho não rende. É muito ruim, né, você tá vivendo um sofrimento, sabe? Num é que assim a gente vai brigar por causa disso, mas fica realmente fica mais... não fica aquela coisa gostosa, né? Assim, o dia demora a passar, tá entendendo? (B1).

Eu fiz pilates três anos, por quê? Porque eu tinha uma dor enorme na coluna, por conta da minha má postura na cadeira. E como eu ficava muito tempo, telefone do lado, o geláguia, a geladeira atrás da cadeira, eu só virava a cadeira e pegava, né? Eu não tinha, eu não me levantava (B2).

Já B3 relata que o **cansaço** a atinge pelos momentos de instabilidade na Universidade, em razão das mudanças advindas no Governo Federal, novas leis e decretos, bem como a mudança de reitor na universidade.

Aí, realmente me deixa cansada. Agora eu tinha assim uma esperança, se eu fosse continuar aqui, porque eu acho que eu cheguei num momento muito difícil aqui, muito tumultuado, né? Que essa mudança de governo federal, muitas mudanças, muitos decretos em todas as áreas, né? É assim, cheguei num momento de mudança de reitor (B3).

A instabilidade resultante das mudanças organizacionais mencionadas por B3 pode ser considerada fator responsável pelo cansaço relatado, já que essa geração valoriza a estabilidade no emprego e a tradição (ANDRADE et al., 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015). Além disso, para a PDT, mudanças na realidade estável podem ser causadoras de sofrimento, mobilizando a inteligência astuciosa do trabalhador, sendo necessário para tanto deixar-se habitar pelo sofrimento, até mesmo fora do trabalho, o que Dejours (2014) denomina de *corpsappropriation*.

B4, por sua vez, afirma que nunca se afastou para tratamento de saúde, mesmo havendo necessidade, e que realiza exames médicos somente quando está em férias. B4 relata que, apesar da dedicação ao trabalho, houve um desconto na sua remuneração por alguns minutos não justificados no ponto eletrônico, o que o deixou **magoadado**.

Nunca me afastei pra tratamento de saúde. Não que eu não necessitasse, entendeu? Eu sempre faço meus exames quando estou de férias [...] (B4).

[...] fiquei muito chateado assim, porque eu sempre fui uma pessoa que me dediquei muito à universidade [...], e eu me lembro que ano passado eu tinha essa questão da frequência. Isso me magoou um bocadinho. É, a frequência, não

justifiquei, era pra justificar alguns pontos e tal. E eu, quando foram somadas as horas, eu fiquei tipo assim, devendo 30 minutos. E eu recebi um comunicado da M, que a responsável da frequência, que no caso seria a pró-reitora adjunta, mandou descontar o financeiro (B4).

Percebe-se a consonância do valor trabalho duro (COGIN, 2012) como característico dessa geração, ao demonstrar comprometimento e trabalhar horas integrais, evitando realizar exames médicos. Caso não haja a dinâmica do reconhecimento pela dedicação ao trabalho dessa geração, podem-se gerar sentimentos de sofrimento e mágoa.

Os entrevistados também relatam sentimentos de prazer no trabalho. Para B1, o trabalho também é fonte de prazer, não apenas mantido pela retribuição financeira. Nesse aspecto, B2 relata que possui orgulho em trabalhar na Instituição, em virtude da relevância do trabalho para a sociedade. B3, por sua vez, descreve o amor que sente por trabalhar na pró-reitoria em que desenvolve suas atividades.

[...] o trabalho também é fonte de prazer. Você não trabalha só pra ganhar dinheiro. Você trabalha porque você se identifica com aquilo ali (B1).

[...] trabalhar na Universidade Federal do X pra mim, além de isso me dar um orgulho muito grande de trabalhar numa universidade como a X, né, tão querida e com trabalho... a relevância que tem da universidade pra sociedade hoje (B2).

[...] mas é bom ser a coordenadora! Eu tenho, você sabe do amor, posso até falar, do amor que eu tenho à coordenação, à PROGEP, né? Fico feliz (B3).

O **reconhecimento** também foi mencionado como fonte de prazer pelos *baby boomers*. B1 afirma que apesar de ser Auxiliar em Administração, cargo que exige o diploma de ensino fundamental para ingresso no órgão, é a diretora da divisão em que trabalha, demonstrando que a Instituição valoriza a experiência adquirida. B3 também relata a importância do reconhecimento para quem trabalha. Afirma também que construiu credibilidade e adquiriu a confiança em seu trabalho.

[...] apesar de ser auxiliar, é... como auxiliar em administração, eu sou a diretora da sala, né? Exatamente por isso, porque aqui na universidade, ainda se valoriza o que você sabe, valoriza o seu conhecimento, a sua experiência, né? E eu acho bacana, assim, essa valorização, né? (B1).

Eu aqui tive muitos momentos agradáveis, eu assim, considero assim acho que o meu trabalho é reconhecido, eu acho que isso é muito importante pra quem trabalha, né, ser reconhecido como profissional, né? A gente sente assim que as pessoas confiam em mim, que eu tenho uma credibilidade, que eu tenho uma boa imagem, né, que eu construí com a minha forma de se comportar e tudo (B3).

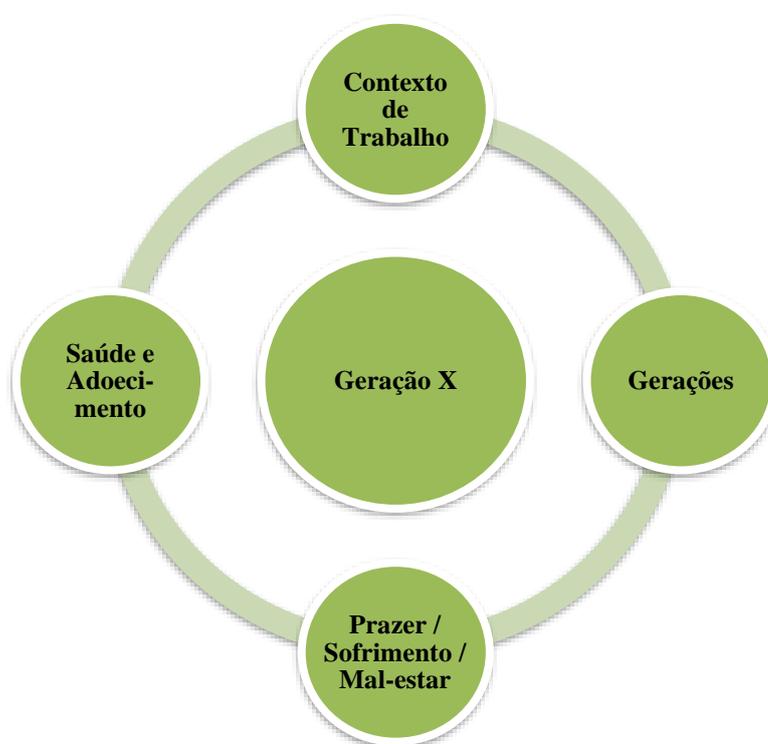
Veloso, Dutra e Nakata (2016) pontuam que o *status* é valorizado por *baby boomers*, em alinhamento à fala de B1, que apesar de estar em cargo de nível fundamental,

foi reconhecida como a diretora da divisão em que trabalha. Confere-se a importância do reconhecimento como base para vivências prazerosas no trabalho.

4.3.2 Análise e discussão de resultados das entrevistas com geração X

Os temas que compõem esta parte do estudo são: contexto de trabalho, gerações, prazer / sofrimento / mal-estar e, por fim, saúde e adoecimento (figura 12).

Figura 12 - Temas emergentes da análise dos núcleos de sentido da geração X

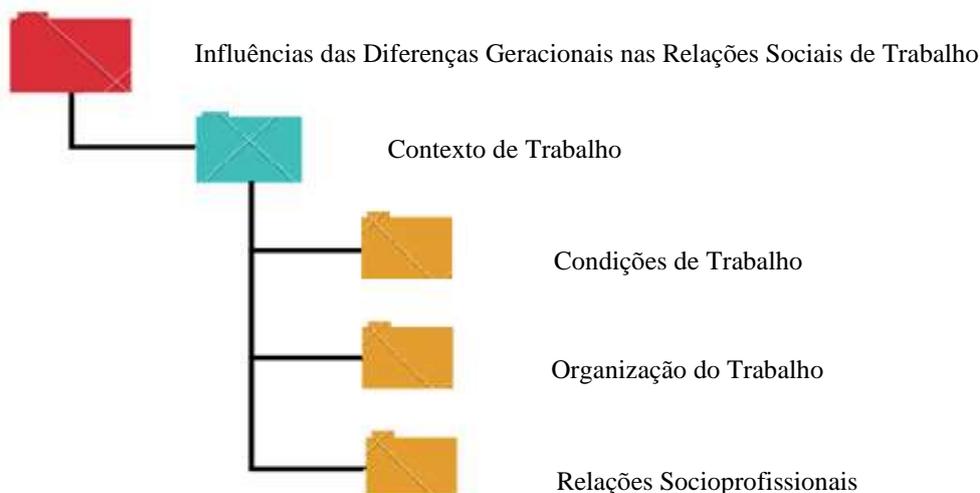


Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2.1 Contexto de trabalho

Em relação ao tema contexto de trabalho, os subtemas analisados foram condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais (Figura 13).

Figura 13 - Subtemas da dimensão contexto de trabalho da geração X



Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto ao subtema **condições de trabalho**, X1 e X4 demonstram uma necessidade de reestruturação do *layout* do ambiente de trabalho, de forma a possibilitar uma melhor concentração dos servidores. X1 relata que já buscou efetuar a mudança, mas sem sucesso, porque é necessário ter poder de decisão da chefia para alterar o espaço. Já X4 está em contato com a gestora superior para selecionar os dias de atendimento ao público na divisão em que trabalha.

Poderia ser feita uma reestruturação [...] como essa sala aqui, o professor, por exemplo, tem uma pessoa que raramente vem e tem um outro que sempre vem. Eles organizariam o horário deles e compartilhariam uma mesa, [...]. E a outra mesa seria do técnico, num lugar mais reservado [...] condição de trabalho, mais concentração [...] mas isso é uma questão que a chefia que tem que determinar. Eu não tenho poder nenhum. Eu até já tentei, mas não [...] obtive sucesso (X1).

Eu mudaria só a forma da gente atender ao público, porque às vezes, assim, eu não vejo em instituição nenhuma [...] o servidor entrar dentro da sala e já ter o contato direto com o servidor, com a pessoa. Tem um balcão, a pessoa tem que agendar. Ele entra na sala já fica direto com a gente [...]. Pra gente atrapalha. [...] Eu já falei com a C a gente vai ver se implementa alguma coisa, tipo na semana do fechamento da folha a gente não atender ninguém (X4).

Para Ferreira e Mendes (2001), quando as condições de trabalho não estão bem planejadas, elas são responsáveis por dificuldades enfrentadas na realização eficaz das tarefas, como relatado pela geração X. Dessa forma, as interrupções implicam a desconcentração dos servidores e o consequente impacto negativo para a realização eficaz do trabalho.

O subtema **organização do trabalho** traz divisão do trabalho e tecnologia como dimensões. X2 e X4 demonstram insatisfação com a divisão de trabalho na instituição. Para X2, o trabalho individualizado refere-se à administração pública antiga, na qual havia a especialização da tarefa de um servidor. X4 acredita que a melhor forma de trabalho era o compartilhamento das atividades entre todos os servidores, mas isso não ocorre devido ao volume de trabalho no setor.

[...] primeiramente assim, essa questão de na forma das atividades distribuídas que eu nunca concordei com isso, porque é da administração antiga e do servidor público de que cada um faz uma tarefa, a pessoa não tá "fulano saiu, pode voltar daqui a pouco? Porque ele que faz isso". Nós temos muito isso em vários setores ainda, né? (X2).

Na realidade, o bom era que todo mundo fizesse tudo, mas ai não tem condições, porque é muita coisa e a gente prefere, não é o ideal o que eu estou fazendo, que eu acho, mas aos poucos a gente vai passando outros assuntos e as pessoas vão se familiarizando, porque se um entrar de férias o outro tem que assumir né? (X4).

A divisão racional do trabalho remete à organização burocrática, definida por Bresser-Pereira e Prestes-Motta (2003, p. 21) como “uma organização ou burocracia é um sistema social racional, ou um sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados”. X2 e X4 demonstram uma visão mais atual da administração pública, na qual surge uma lógica mais flexível de administração e de realização do trabalho, tendendo para a administração pública gerencial.

X3 demonstra que as **relações de trabalho** foram impactadas negativamente com a modernização da IES. Ele menciona que anteriormente à informatização, as pessoas eram mais próximas. Atualmente, as perguntas e respostas devem ser feitas por meio de sistemas informatizados, minando as relações sociais.

A gente procurava ajudar uns aos outros, conversar e hoje [...] tudo é digital, né? Mudou assim nessa parte de troca de informações, é tudo agora é no sistema. Se você quiser uma informação daqui da Pró-Reitoria X, você tem que abrir um processo e pedir. Essa é a mudança que houve (X3).

A modernização impactou o mundo objetivo do trabalho, ao permitir maior rapidez processual, e o mundo subjetivo dos servidores, por conta do distanciamento das relações sociais. Ferramentas tecnológicas podem facilitar e ampliar a velocidade do trabalho, mas diminuem o contato com os trabalhadores, o que pode impor barreiras à cooperação e ao desenvolvimento de estratégias defensivas ou de enfrentamento dos trabalhadores.

As relações socioprofissionais são também fragilizadas por conflitos relativos a fofocas no ambiente organizacional. X2 relata sentimento de chateação ao vivenciar essa situação no seu local de trabalho. Já X3 afirma que as confraternizações não ocorrem mais no departamento em que trabalha, devido aos conflitos ocorridos entre os servidores.

Não gosto [...] de alguém falar alguma coisa e não falar pra você, como fofoca mesmo. [...] isso aconteceu na minha própria sala. [...] No começo fiquei chateadíssima, porque quando você chega e sabe que tá todo mundo falando de você e é porque tinha acontecido alguma coisa, e não falaram nada pra mim, e ficaram tudo de conversa. (X2).

[...] já faz uns 5 ou 6 anos que não tem mais confraternização do departamento, por vários motivos né, o pessoal, “ah não quero participar de confraternização não, que é falsidade. Não adianta passar o ano todinho brigando e no final do ano se reunir”, é o discurso que eu ouvi várias vezes (X3).

O conflito de relacionamento encontra-se no ambiente de trabalho dos servidores e possui uma natureza contraproducente para as atividades da Instituição (ROBBINS, 2005).

Outro conflito é narrado por X1, ao mencionar que seu relacionamento com o grupo foi afetado negativamente quando assumiu a função de secretária executiva, pois o seu gestor imediato solicita que ela repasse as informações ou medidas negativas sobre o trabalho para os demais trabalhadores, realizando um trabalho intermediário.

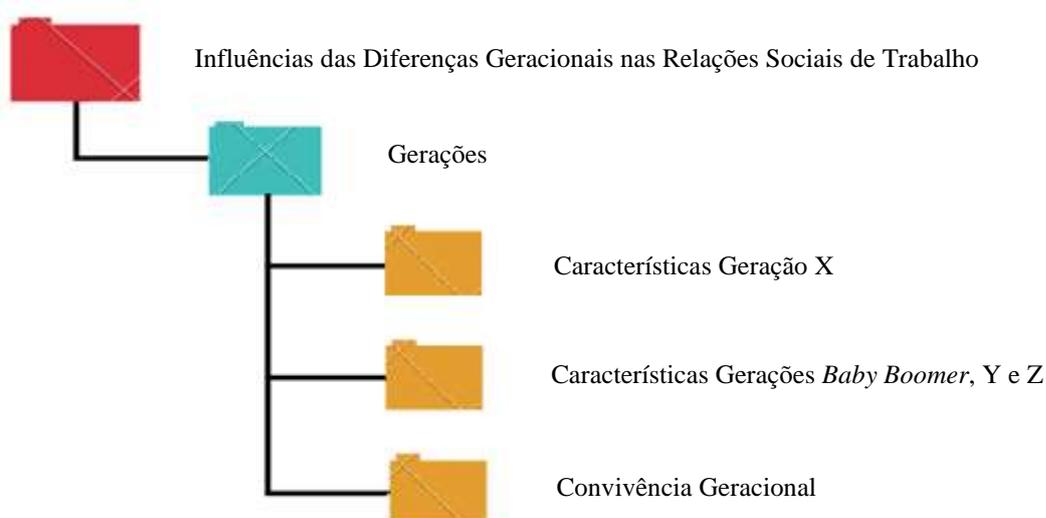
Essas coisinhas vão minando suas relações com os colegas, porque os colegas acabam não acreditando que é ele (gestor), eles acham que é você [...]. No início eu me incomodei um pouco com isso, porque é muito bom você ser amado [...] pelas pessoas. Mas vai chegando um momento da sua vida que você percebe que isso não é o mais importante. E se uma pequena atitude, né, faz as pessoas mudarem a opinião delas sobre você, então realmente não era amado, realmente não era querido, que era tudo [...] muito frágil (X1).

Percebe-se o conflito de papéis no caso relatado por X1, tendo em vista que a servidora realiza medidas impopulares da gestão superior, mas não possui poder de decisão para tal, apenas para comunicação, realizando um “trabalho de ponte”. Isso afeta negativamente as relações sociais de trabalho do local, já que o gestor não utiliza a habilidade humana necessária para tratar de assuntos relacionados à gestão de pessoas.

4.3.2.2 Gerações

O tema gerações compreende os subtemas: características geração X; características gerações *baby boomer*, Y e Z; finalizado por convivência geracional (Figura 14).

Figura 14 - Subtemas da dimensão gerações



Fonte: Elaborado pela autora.

O subtema **características da geração X** traz a dimensão adaptação ao trabalho. X1 afirma que é adaptável às relações de trabalho e entende que não pode ser amada por todos. Já X3 afirma não reclamar das condições de trabalho e vai “dançando conforme a música”. A adaptação também ocorreu com a utilização do SEI. De acordo com X3, as informações e decisões organizacionais possuem uma natureza *top-down* e ele teve que se adaptar às mudanças.

[...] eu aprendi, eu sou muito, muito adaptável. Sou muito adaptável. Eu queria ser amada e querida por todo mundo, mas eu já entendi que não é possível (X1).

[...] não sou de reclamar das condições de trabalho, eu vou me adaptando, eu sou muito de me adaptar, eu vou dançando conforme a música, o que der pra gente fazer, a gente faz, eu não sou muito de tá reclamando das condições de trabalho não (X3).

O SEI, a gente recebeu de repente, aí a gente teve que se adaptar [...] mas sempre foi assim na universidade, sempre veio de cima para baixo e a gente tem que se adaptar, mas pra mim, [...] eu nunca tive problema, nunca disse, “ah, não vou fazer” (X3).

As falas dos entrevistados demonstram uma adaptação da geração X ao contexto de trabalho, ou seja, às dimensões de contexto da PDT: condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais.

Além disso, X1 e X2 caracterizam-se como pessoas dinâmicas. Inicialmente, X1 relata que possui energia e disponibilidade, além de realizar suas atividades com prontidão. X2, por seu turno, afirma que gosta de movimento e que poderia realizar mais atividades na Instituição.

Eu me considero uma pessoa de muita energia, disponível, disponibilidade, disposta. Eu me considero assim. Não sei se as pessoas me veem assim, mas eu me considero assim, entendeu? Ah, eu posso resolver agora, por que que eu vou resolver amanhã? Resolvo logo! (X1).

[...] eu sou muito dinâmica, né? Eu gosto de movimento [...]. Então, eu acho assim muito [falando lento] é... não sei nem como é que eu digo. Eu acho assim, é pouca coisa, eu teria condição de fazer muito mais coisa do que aqui (X2).

Kupperschmidt (2000) descreve a geração X como multitarefa, ou seja, com habilidade de realizar mais de uma tarefa simultaneamente. No entanto, a característica da dinamicidade da geração X não é mencionada na literatura pertinente.

Em relação às **características dos baby boomers**, X2 relata que essa geração possui medo de perder as atividades no trabalho para outros servidores. Ela descreve uma dificuldade na divisão de trabalho na IES, na qual necessitou de um esforço de convencimento da gestão imediata para que uma das atividades realizadas por um servidor *baby boomer* fosse transferida para X2.

Quem é apegada a tudo, ela se apega também àquele tipo de trabalho e que tem um medo de perder, porque chegou pessoa que vai se desenrolar melhor. As pessoas que são mais antigas, elas [...] têm mais esse medo de perder o espaço que elas ganharam e que normalmente era uma coisa só que elas faziam. Aí chega um e vai fazer o quê? Se eu só fiz isso a vida inteira? (X2).

Aí essa parte que eu peguei foi tirado dela, conversado com ela, pra ela não se aborrecer (*baby boomer*) [...]. Mas teve uma época que ela acumulou demais, aí foi quando o M conseguiu, sabe, pra dividir comigo (X2).

A vivência do medo surge novamente relacionada à geração *baby boomer*. Nesse aspecto, essa geração possui medo de perder suas atividades para outro servidor mais habilidoso e permanecer no trabalho sem as atividades às quais dedicou toda a carreira.

Por seu turno, quanto às **características dos jovens**, X3 relata que os servidores jovens possuem amplo conhecimento da legislação utilizada no trabalho e que é necessário ter cuidado ao abordar essa geração. Em contrapartida, X4 menciona que os servidores mais jovens possuem conhecimento em tecnologia e que auxilia a geração X ao desempenhar o trabalho.

Ah, você tem que ser um pouco mais maleável, um pouco mais de saber abordar direitinho [...] a gente tem que ter o maior cuidado com esse povo, porque esse povo sabe o artigo, Lei 8.112 na ponta da língua [...]. Então você tem que ter cuidado quando for abordar as pessoas, pedir alguma informação [...] (X3).

Os mais jovens, porque [...] eles têm muito conhecimento digital, né? Aí ajuda muito a gente com a tecnologia, porque às vezes a gente “ah eu não quero fazer isso”, mas tem que aprender a fazer, eles ensinam muito a gente (X4).

Confere-se a habilidade da geração Y e Z ao utilizar as TICs, conforme relatado pela literatura pertinente (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2017; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015), tendo em vista sua imersão no mundo digital (COGIN, 2012). Ademais, a fala de X3 demonstra o conhecimento trazido ao trabalho pelas gerações mais recentes, o que pode causar um risco de desestabilização na experiência adquirida da geração X, levando-os a afirmar que é necessário “saber abordar” e “ter o maior cuidado” quando se relacionar com a geração Y e Z.

A **convivência geracional**, por sua vez, contém aspectos positivos. Para X1, servidores jovens e maduros possuem momentos de existência diferentes, mas complementares. Assim, as experiências de cada geração podem ser aproveitadas no trabalho. Nesse sentido, X2 argumenta que a diversidade é produtora no trabalho, ao se evitar o pensamento grupal, mas um pensamento plural e diverso.

Gente mais jovem tem muito o que ensinar, [...]. E com gente mais velha que também tem muito o que ensinar, que são mundos diferentes, são momentos de existência diferentes. [...] São momentos diferentes que se complementam, se você souber tirar proveito disso, são experiências, né? (X1).

[...] essa diversidade na hora de você ter uma dúvida, de ter uma ideia, de ter uma coisa, precisa de uma mudança, são várias pessoas de tempos e coisas diferentes que vão dar opinião e que é mais interessante do que se eu tiver um grupo só de 20 anos, os pensamentos são quase iguais e as ações também, né? Aí tem só os idosinhos, vai ser também (X2).

Aspectos negativos da convivência geracional também são mencionados pela geração X. Para X3, existe maior facilidade na convivência com a geração *baby boomer*, pois os servidores da geração Y e Z possuem características diferentes da sua, o que pode desencadear um conflito. Já X4 menciona um isolamento geracional entre os servidores da geração *baby boomer* e X com os servidores da geração Y e Z. Ele explica que existem atividades que os servidores maduros não podem fazer, por conta da pouca mobilidade. A diferença de idade também é motivo para o isolamento geracional.

As pessoas mais velhas são mais fáceis de interagir, as mais jovens tem que ter um pouco mais de cuidado por vários motivos, porque tem a cabeça totalmente diferente, você não pode chegar e falar, assim, tem que saber abordar [...], porque é um povo totalmente diferente, você tem que ter um pouco mais de paciência, [...] senão pode dar problema (X3).

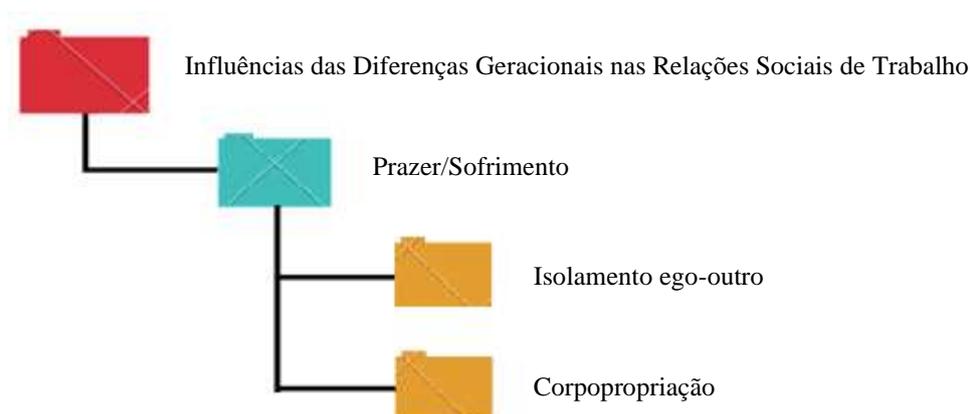
A desvantagem é isso, a gente falar alguma coisa que, “não, nós vamos pra tal canto, você não pode ir porque você não vai poder fazer tal coisa”, a questão de mobilidade, ir pra uma praia. [...] eles podem combinar de ir e não querem botar a gente, porque a gente é mais velho, essas coisas que sempre é uma desvantagem, querendo ou não nas relações diárias acaba soltando alguma coisa (X4).

A fala dos entrevistados demonstra maior facilidade na convivência geracional entre *baby boomers* e geração X. Sugere-se que essa proximidade seja explicada pelos fatores críticos vivenciados e pelas características mais conservadoras dessas gerações. Menciona-se também a dinâmica do isolamento geracional, convergindo com o relatado pela geração *baby boomer*. Apesar disso, os entrevistados da geração X acreditam na complementariedade das competências geracionais para trabalhar de forma eficaz.

4.3.2.3 Prazer / sofrimento / mal-estar

O tema prazer / sofrimento / mal-estar traz subtemas como: isolamento e corporepropriação, conforme disposto na figura 15.

Figura 15 - Subtemas da dimensão prazer/sofrimento/mal-estar da geração X



Fonte: Elaborado pela autora.

Entrevistados da geração X relatam vivências de sofrimento / mal-estar no trabalho. Inicialmente, X1 descreve uma situação de isolamento nas relações de trabalho, que ocorreu após X1 aceitar uma função gratificada na IES e trabalhar mais próxima da gestão. Apesar disso, ela afirma que não sofre por conta desse isolamento e que possui “uma corda e uma pedra para dar de presente para alguém”.

Aí começou a se criar um movimento de tipo... foi um enchimento de saco, até se transformar nessa situação de exclusão, né? Eu aqui e eles lá, né? Que a gente interage, mas na hora do grupo, existe um certo boicote, pra que eu fique de fora, mas eu não, não sofro com isso e nem tiro minha corda e minha pedra que tão lá guardado pra eu dar de presente pra alguém. E ensinar o endereço do rio Ceará (X1).

A fala de X1 traz consigo uma vivência de sofrimento velada, na qual a entrevistada se utiliza de uma estratégia defensiva de negação para proteger seu psiquismo dessa realidade sofrida nas relações de trabalho. Para Dejours (2000) e Mendes (2007), as estratégias defensivas se referem a uma negação, que leva trabalhadores à criação de obstáculos à capacidade de pensar sobre o trabalho, de lutar, de agir contra efeitos deletérios da organização do trabalho. Dessa forma, a negação do sofrimento de X1 pode ser eficaz contra os efeitos negativos para seu psiquismo, mas a impede de alterar a realidade que a faz sofrer.

Além disso, X1 menciona que possui uma corda e uma pedra para dar de presente e que ainda ensinaria o caminho do Rio Ceará. Analisa-se que X1 possui os materiais necessários para que ocorra um “suicídio-homicídio”, mas não o dela, e sim o de quem romper as barreiras do sofrimento, no qual as defesas não são mais eficazes. Confere-se a utilização de uma descarga psíquica de X1, aquela vinculada ao campo dos fantasmas, fantasias e sonhos (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994), na qual a entrevistada utiliza esse pensamento como uma forma de descarregar a tensão das relações sociais impregnadas pelo conflito.

Por sua vez, a corporeização é mencionada por X4, pois ele trabalha com prazos, por meio da folha de pagamento do órgão, que possui um cronograma mensal de abertura e fechamento de lançamentos. X4 descreve que dois dias antes da folha de pagamento fechar, demandou-se a inclusão de duas aposentadorias no sistema, o que o impediu de dormir tranquilamente. Após a colaboração com outras divisões, o trabalho foi realizado a contento, e a situação de sucesso se tornou gratificante.

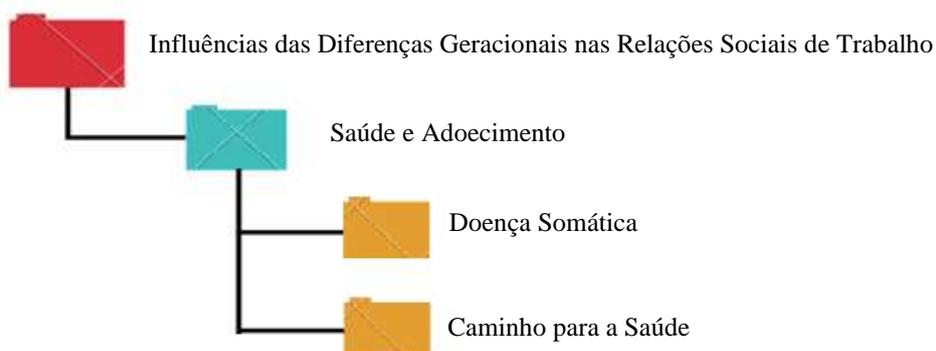
[...] elas tinham vindo na quarta e a folha fechava na sexta, na quinta eu não dormi direito pensando nelas, será que elas estão trazendo, será que a Divisão X pode fazer, eu vou falar com o D e deu tudo certo. [Após finalizar trabalho] foi uma comemoração, aí a professora veio na outra semana quando ela viu que tinha entrado [aposentadoria] ela trouxe um bolo enorme pra gente. Foi assim maravilhoso, sensacional, gratificante (X4).

X4 permitiu ser invadido nos sonhos pelo real do trabalho, vivenciando e apropriando-se do trabalho na sua totalidade, ou seja, permitiu a vivência da corporeização (HENRY, 1987, apud DEJOURS, 2004). Com o sucesso empreendido no pedido de aposentadoria das servidoras, percebeu-se a instalação da vivência de prazer no trabalho, por meio i) do sucesso da capacidade de superar os obstáculos do real; e (ii) do reconhecimento da qualidade do trabalho realizado (DEJOURS; GERNET, 2012).

4.3.2.4 Saúde e Adoecimento

O tema saúde e adoecimento traz subtemas como: doença somática e caminho para a saúde, conforme disposto na figura 16.

Figura 16 - Subtemas da dimensão saúde e adoecimento da geração X



Fonte: Elaborado pela autora.

Inicialmente, X4 relata uma vivência de adoecimento e desgaste por trabalhar com recursos humanos e assumir problemas relacionados à vida funcional dos pares. Ele exemplifica esta dimensão pelas dores nas costas apresentadas, quando da aproximação do prazo de fechamento da folha de pagamento, mencionando que tensões psicológicas acabam com o físico do trabalhador.

[...] trabalhar em recursos humanos [...] mina o servidor [...], porque querendo ou não ele fica com, assume o problema, vê o problema do servidor, é muito ruim. O meu desgaste com esses 28 anos foi muito grande (X4).

[...] as costas fica muito, quando a gente ficava até oito horas, oito e meia pra fechar uma folha, eu e a R, a preocupação psicológica de não dar tempo da gente lançar o que quer, e a posição da gente na cadeira destrói, o psicológico acaba com o físico (X4).

A vivência de X4 reporta à carga psíquica de trabalho, definida como “o eco ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho” (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 28), pois o servidor encontra a impossibilidade de descarregar sua energia pulsional por meio do livre planejar do trabalho, por conta da rigidez no prazo de fechamento da folha de pagamento. Dessa forma, ocorreu sentimento de desprazer e tensão psicológica, resultando na somatização de dores nas costas de X4.

O caminho para a saúde também é abordado pela geração X. Para X1, a exigência de uma carga horária de oito horas diárias é cansativa, considerando a necessidade dos cuidados com o corpo por conta de idade. Ela descreve a necessidade de cuidados na vida pessoal, como a prática de exercícios físicos, cuidados domésticos e

consultas médicas. Ela afirma que uma carga horária de seis horas diárias seria responsável pela obtenção de uma qualidade de vida maior. Por sua vez, X3 afirma que após iniciar a prática de atividades físicas, ele não sente mais dores corporais.

A exigência de tá oito horas aqui dentro, isso me cansa. Porque eu tenho minha vida lá fora. Eu já pude me eximir de me cuidar, né? Quando eu era mais jovem. Hoje eu tenho uma rotina de me cuidar, pra [...] ter mais saúde. Então, hoje eu preciso fazer uma academia. Aí hoje, eu passo o dia no trabalho, eu preciso, além do trabalho, eu tenho que fazer atividade física, tenho que ver meus controles, meus médicos, tem a minha casa. Então, hoje eu me sinto um pouco sobrecarregada. Eu acho que se eu tivesse um trabalho de 6 horas, minha vida seria muito melhor (X1).

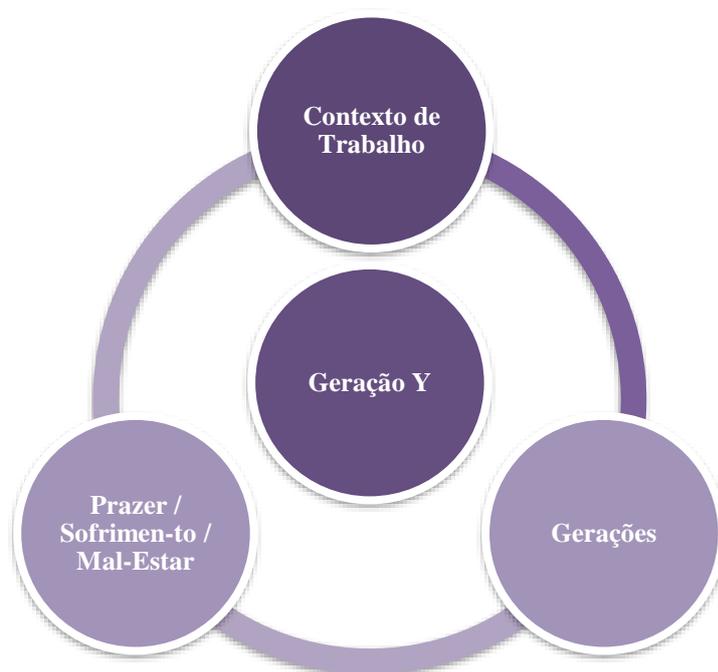
Eu senti muitas dores antigamente sim, tive dor na coluna, dores no corpo todo, mas aí quando eu comecei a fazer exercício, felizmente, eu não tenho mais problema nenhum (X3).

Percebe-se que a prática de exercícios foi responsável por uma melhora nas condições físicas dos entrevistados, impactando diretamente no desempenhar eficaz do trabalho e na saúde dos servidores. No entanto, existe a busca de uma lógica mais flexível de trabalho nas falas dos entrevistados, criticando a exigência da Administração Pública Burocrática de permanência no trabalho e do controle e supervisão dos trabalhadores (CROZIER, 1981), pois uma carga horária de trabalho de seis horas seria suficiente para equilibrar as exigências do trabalho e da vida pessoal. Para Kupperschmidt (2000), a geração X espera alinhamento com organizações que valorizem competências e retribuam por produtividade, mais do que por tempo de serviço.

4.3.3 Análise e discussão de resultados das entrevistas com geração Y

Os temas que emergiram da análise dos núcleos de sentido da geração Y foram: contexto de trabalho, gerações, finalizado pelo tema prazer / sofrimento / mal-estar (figura 17).

Figura 17 - Temas emergentes da análise dos núcleos de sentido da geração Y

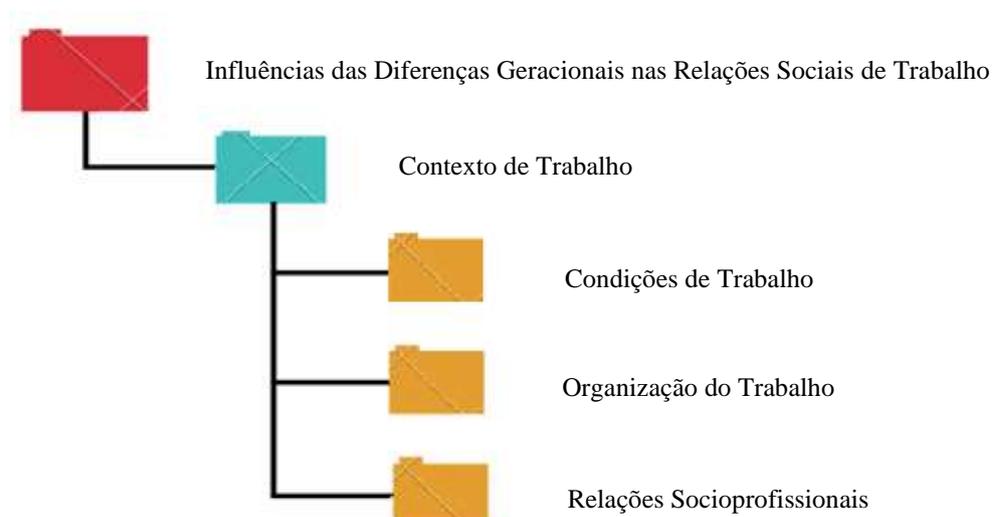


Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.3.1 Contexto de trabalho

Em relação ao tema contexto de trabalho, os subtemas analisados foram condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais (Figura 18).

Figura 18 - Subtemas da dimensão contexto de trabalho da geração Y



Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados da geração Y comentam sobre o seu contexto de trabalho na IES. No que tange às **condições de trabalho**, Y2 e Y3 descrevem situações de precariedade. Para Y2, as unidades acadêmicas, que se encontram geograficamente distantes da alta administração, percebem dificuldades quanto aos instrumentos de trabalho e estrutura física, prejudicando o ensino. Para Y3, é necessário se adaptar ao conjunto de mesa, cadeira e *mouse* disponível, o que ocasiona dores no corpo.

[...] as unidades que ficam um pouco distantes da alta administração, que não são vistas diariamente, elas ainda sofrem um pouco com a estrutura. [...] esse departamento que eu trabalhei ficou [...] em outro prédio, porque estava em reforma. Faltavam muitas coisas, faltava pincel, coisas básicas para usar para aula de graduação, e de pós também (Y2).

[...] a mesa não casa com a cadeira. Então, muitas vezes eu tenho dores, porque o mouse fica na frente, o teclado não está numa posição muito legal, entendeu? Aí a cadeira não cabe embaixo da mesa e aí meio que, pra mim prejudica um pouco a minha postura né, eu tenho que me adaptar àquela mesa com a cadeira e o computador (Y3).

A geração Y possui uma percepção crítica das condições de trabalho, considerando-se o impacto negativo na organização do trabalho – ao prejudicar o ensino – e impacto negativo no corpo – ao causar dores corporais em decorrência do desconforto presente no mobiliário. Constata-se a falta de estudos ergonômicos para equilíbrio na relação homem – condição de trabalho. Confirma-se que as condições de trabalho provocam consequências físicas nos trabalhadores (GERNET, 2016) e, quando não estão bem planejados, são responsáveis por dificuldades enfrentadas na realização eficaz do trabalho (FERREIRA; MENDES, 2001).

Quanto à **organização do trabalho**, Y4 relata um alto volume de trabalho, especialmente devido ao aumento do provimento de servidores nos recentes concursos realizados no órgão. Esse ritmo de trabalho agitado a impede de realizar mudanças e aperfeiçoar os processos pelos quais é responsável.

[...] o volume de trabalho é grande [...], porque houve muitas posses, muitos ingressos de novos servidores e esses servidores chegam o momento da progressão de 18 meses e atualmente eles abrem processo [...], contando direitinho décimo oitavo mês eles já estão entrando. Então é um volume grande de tempos em tempos [...] E às vezes esses pequenos trabalhos, essas coisas que são muito do dia a dia não permitem que eu como presidente tome certas decisões ou que eu pense numa forma de otimizar as coisas [...] (Y4).

Os recentes concursos realizados possibilitam o ingresso de servidores jovens na Instituição, permitindo a convivência com trabalhadores representantes de gerações mais experientes no contexto laboral. Para Y4, esta dinâmica está ocorrendo de tal forma que a

impossibilita de ter um pensamento crítico sobre possíveis melhorias no trabalho, causando barreiras à sua criatividade, o que pode causar uma retenção da energia pulsional, resultando na elevação da carga psíquica de trabalho (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Considerando-se o alto volume de trabalho, Y3 afirma que o SEI beneficiou a descentralização das atividades, aliviando, por consequência, sua carga de trabalho no órgão. Ocorre que à época dos processos físicos, ela era responsável por centralizar o recebimento, para depois enviá-los aos setores responsáveis.

[...] hoje o SEI descentralizou muito, mas na época do processo físico, tudo era centralizado, eu que tinha que mandar, eu que tinha que carimbar folha, tinha que mandar o processo no SIPAC, então o pessoal me via como RH (Y3).

Por outro lado, Y4 comenta aspectos negativos para o trabalho em decorrência do SEI. Para a entrevistada, o SEI trouxe uma cultura do imediatismo na IES, como consequência de ser uma ferramenta tecnológica/online. Usuários do serviço público almejam que o processo tramite e finalize rapidamente na Instituição. Para Y4, houve apenas a mudança na forma de movimentação dos processos, mas não das pessoas que os tratam, implicando o mesmo prazo para finalização do trâmite processual.

[...] não se internalizou que o processo vai ter o mesmo tramite ou talvez demore também tão quão demorava no papel, porque não são questões eletrônicas, são questões de burocracia, de lei, de interpretação, de prazo, de tempo. Então, as pessoas não entendem isso, elas acham que, por exemplo, eu mandei hoje o meu processo, amanhã já está saindo, ou seja, acha que tudo ficou eletrônico tanto a mão de obra, tanto as pessoas que estão trabalhando por trás, quanto o sistema. Mas não, as pessoas continuam sendo as mesmas, a diferença só é a interface, então criou-se uma espécie de cultura assim do imediatismo, o prazo é curto, tem que ser para amanhã [...] (Y4).

Verifica-se que o SEI é uma ferramenta flexível em uma instituição de trabalho burocrática. Existem ritos processuais e legislações a serem seguidos, independentemente da rapidez e simultaneidade com que um processo pode ser movimentado. Isso implica uma “cultura do imediatismo” frustrada, pois a organização burocrática ainda possui hegemonia na IES, e o trabalho de Y4 deve respeitar as formalidades do processo físico. Constata-se um hibridismo na gestão da IES, com amálgama de regras burocráticas e utilização de ferramentas flexíveis que tendem à NAP. Para Gernet (2016), novas ferramentas flexíveis são responsáveis pela elevação da carga psíquica dos trabalhadores, ocasionando sentimentos de sofrimento e desqualificação, como no caso apresentado.

Os entrevistados da geração Y afirmam que suas atividades foram apreendidas mediante conhecimento tácito transmitido pelos servidores da IES, analogamente a um

“telefone sem fio”, ou pelo esforço individual, ao valer-se da metáfora “cair de paraquedas”, em que foi necessário um esforço para a devida compreensão das atividades.

[...] caí de paraquedas na verdade, e até construir na minha cabeça o fluxo do processo e cada particularidade de convênio demorou um tempo, porque [...] eu não conseguia visualizar em que ponto eu iniciava a minha análise do processo e até onde o processo estava indo, eu não sabia qual era o fim dele. [...] até mesmo um fluxograma ajudava (Y1).

[...] tenho uma crítica com relação a isso, porque desde que eu cheguei aqui, como assistente ainda, eu vi uma fragilidade muito grande nisso. Porque... É meio que o telefone sem fio. Eu cheguei e o secretário me disse o que ele fazia. Mas será que o que ele fazia era o que era para ser feito? (Y2).

[...] é como se eu meio que fui internalizando que minhas tarefas eram essas e fui fazendo, fui meio que jogada de paraquedas assim, eu participei da comissão como voluntária né, entre aspas, a minha chefe disse vá, então tinha que ir meio a contragosto e fui aprendendo durante as reuniões (Y3).

Constata-se a necessidade de manualização dos processos da IES, considerando-se que os conhecimentos são transmitidos tacitamente ou, quando de uma situação mais crítica, de forma solipsista pelos servidores da geração Y. A transmissão de conhecimentos de forma explícita, ou seja, manualizada, traz benefícios para a IES, como planejar a melhor forma de desenvolver atividades, evitar retrabalho, poupar gastos de tempo e de recursos financeiros no órgão. Além disso, é capaz de trazer segurança para a realização de atividades de gerações Y e Z, bem como padronizar as atividades das gerações *baby boomer* e X.

A dimensão **relações socioprofissionais** traz a crítica da geração Y quanto à confusão entre as dimensões pessoal x profissional dos servidores. Para Y2, essa confusão deve-se à herança da administração pública patriarcalista, sobretudo de servidores antigos, pois existe uma confusão da titularidade entre o bem público e o particular. Y4 reforça a fala anterior, ao relatar que servidores chegam a ter raiva por uma cobrança concernente ao trabalho.

Eu acho que ainda é muito herança desse negócio da administração pública antiga. Patriarcalismo, aquele negócio. É muita herança disso ainda. As pessoas ainda levam muito pro pessoal. Muita gente ainda se sente dona da sua mesa, do seu computador. Se você observar são pessoas que estão aqui há muito tempo, são pessoas mais antigas que têm essa mentalidade. Administração pública patriarcalista (Y2).

[...] às vezes nas relações, as pessoas tomarem como pessoal algo que é profissional [...]. Se eu preciso que a pessoa arranje um documento numa data X [...] e ela não manda, e eu cobro essa pessoa. Às vezes [...] essa pessoa fica com raiva de mim [...], porque eu cobre a ela [...]. Então, eu acho que negativo é isso, as pessoas confundem as relações pessoais com profissionais e aí elas trocam uma coisa pela outra (Y4).

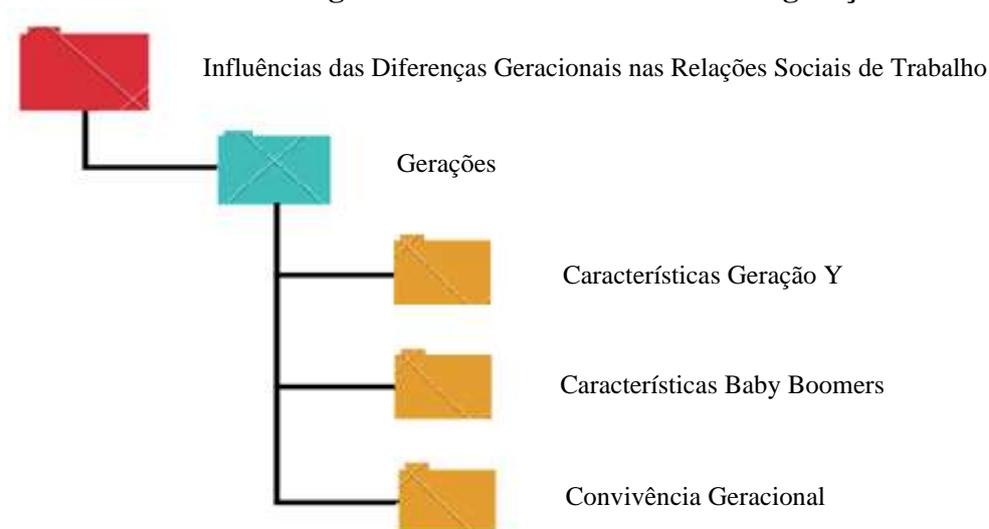
A dominação tradicional contempla dois tipos básicos: o patriarcalismo e o patrimonialismo. O primeiro aproxima-se da gerontocracia, seus subordinados são iguais, não inferiores, e obedece estritamente às normas tradicionais. O patrimonialismo surge com o aparecimento de um quadro administrativo (BRESSER-PEREIRA; PRESTES-MOTTA, 2003), em que não há divisão entre o patrimônio público e o privado (GUERREIRO-RAMOS, 2008). Observa-se que Y2 refere-se à confusão entre a dimensão pessoal x profissional com a administração patriarcal. No entanto, verifica-se que a dominação patrimonialista é a que mais se adequa à sua fala.

Sintetiza-se, então, o amálgama presente na IES, como uma gestão híbrida, na qual se fazem presentes traços do (i) patrimonialismo, pela confusão entre os bens e atividades das dimensões público-privado; ou (ii) da burocracia, pelas normas, ritos processuais e legislações a serem seguidas rigidamente; e, ainda, (iii) da Nova Administração Pública, que traz como ferramenta flexível o SEI, plataforma *online* para movimentação de processos na Instituição.

4.3.3.2 Gerações

Em relação ao tema gerações, os subtemas analisados foram características geração Y, características demais gerações, finalizado pelo subtema convivência geracional (Figura 19).

Figura 19 - Subtemas da dimensão gerações



Fonte: Elaborado pela autora.

O subtema **características da geração Y** traz a aspiração dessa geração em realizar um trabalho desafiador. Y1 acredita que faltam desafios em seu trabalho, em razão

da monotonia dos processos administrativos com que lida, ao caracterizar o trabalho como uma “senzala burocrática”. Nesse aspecto, Y3 demonstra insatisfação com a baixa autonomia no trabalho, em que desafios não são mais enfrentados, pois a decisão sobre determinada atividade está nas mãos da nova chefia.

Passar a vida inteira fazendo o que você não gosta, eu acho que já é uma senzala burocrática [...] eu acho que é isso que falta pra mim, desafio. Não tem desafio todo dia, um processo é mais um processo, é um processo [...]. Eu sei como ele vai começar, eu sei como ele vai terminar. Mas não é nada desafiador não. E às vezes a gente entra no serviço público querendo mais desafio, não sei se todo mundo é assim, mas eu sou assim (Y1).

[...] outro chefe era mais assim: “resolva e me traga a solução”. Isso era um desafio pra mim, porque assim eu tinha que procurar solução, tinha que saber como era que resolvia, eu ia atrás, [...], mas quando mudou foi um impacto grande, porque eu me sentia assim “ah eu consigo resolver sozinha” e agora não, tem que esperar a pessoa [diretora] decidir o dia que vai sentar comigo pra me dizer [...] isso impacta [...] na minha satisfação no trabalho, deixou de ser desafiador e passou a ser burocrático, vou só executar né, porque a ideia tem que ser a dela (Y3).

Os integrantes da geração Y buscam trabalhos desafiadores, o que geralmente é caracterizado na geração Z, e primam pela autonomia no trabalho (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). Além disso, as formalidades do trabalho burocrático são consideradas como disfunções para Y1, que vivencia o trabalho como uma senzala burocrática, em que as margens de liberdade para alterar o trabalho são restritas, ou inexistentes, o que pode implicar sofrimento (DEJOURS, 1992). Bresser-Pereira e Prestes-Mota (2003, p. 30) explicitam a formalidade das burocracias:

A necessidade de escrever normas burocráticas, de formalizá-las, acentua-se ainda mais devido ao caráter exaustivo que elas tendem a ter. Elas procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um comportamento definido. Dessa forma, não só a alta administração mantém mais firmemente o controle, reduzindo o âmbito de decisão dos administradores subordinados, como também facilita o trabalho destes, que não precisam estar a cada momento medindo as consequências vantajosas e desvantajosas de um ato antes de agir (BRESSER-PEREIRA; PRESTES-MOTA (2003, p. 30).

Dessa forma, as possibilidades que os servidores têm de tomar decisões são controladas pelas normas burocráticas, o que pode trazer insatisfação para a geração Y, pois a criatividade na resolução dos trabalhos fica limitada e o trabalho torna-se mecanizado, colidindo também com o desejo de autonomia no trabalho.

Ademais, esta geração demonstra uma necessidade de possuir *feedback* no trabalho, conforme destacado por Cavazotte, Lemos e Viana (2012). Y1 afirma que solicita o *feedback* dos servidores com quem trabalha, como uma forma de obter segurança de que

está fazendo corretamente as atividades. A fala de Y2 confirma o impacto positivo dessa dinâmica para a geração Y, pois ao receber um retorno positivo, Y2 sentiu-se feliz por ter feito um bom trabalho. Ressalta-se que, para ambos entrevistados, não há o costume de se realizar *feedback* no contexto da IES, apesar da importância com que essa geração trata a dinâmica.

Às vezes eu peço pra ser feedbackado, porque, por não receber *feedback* de ninguém. Quando é algo novo o que eu tô fazendo, eu preciso da aprovação de alguém, eu preciso que alguém diga, está bom ou não está bom (Y1).

Ela botou no grupo e tal que meu trabalho foi elogiado por outro gestor. Aí eu tive esse *feedback*. Mas a gente não costuma ter reuniões de *feedback*. [Fiquei] feliz por ter feito um bom trabalho (Y2).

Quando se referem aos servidores *baby boomers*, Y3 e Y4 mencionam a limitação dessa geração ao lidar com informática, ratificando as análises das gerações anteriores. Para as entrevistadas, essa limitação faz com que a carga de trabalho aumente, pois as atividades mais complexas necessitam do computador para serem realizadas.

[...] essa servidora ela é mais antiga (60 anos), então muitas coisas que precisa de computador ela não sabe fazer, ela não tem conhecimento de computador. Então, ela teoricamente está trabalhando comigo [...], mas muitas das atividades eu acabo fazendo, porque eu sou a secretária e ela não sabe manusear um computador e aí eu assumo muitas funções que eram pra ser compartilhadas (Y3).

Ela (65 anos) ficou por muitos anos na Pró-Reitoria X trabalhando com protocolo, então só papel, nada de computador. Essa pessoa tem limitações na questão da informática mesmo, e essas limitações, de certa forma, agora que ela está comigo, atrapalham que eu possa atribuir certas tarefas mais complicadas pra ela (Y4).

O subtema **convivência geracional** é marcado pela insegurança de *baby boomers* no contexto de trabalho. Y3 relata que percebeu barreiras ao realizar sugestões no trabalho, pois a servidora *baby boomer* com quem trabalhava não as aceitava. Para ele, isso acontecia em decorrência da insegurança da servidora em perder as funções que desempenhava. Com o passar do tempo, a servidora sentiu-se mais segura no cargo e passou a aceitar as sugestões de Y3, sem dificuldades.

Eu acho que ela tinha uma insegurança de perder funções. [...] com o tempo, ela viu que não havia essa possibilidade. “Ah, eu não fui para tirar ela de lá, eu não vou tomar o lugar dela”. [...] aí ela sentiu mais segura, aí aceitou mais sugestões. O jogo virou completamente, né? Tanto que hoje ela me trata muito bem. Quando ela se sentiu mais segura. E até hoje ela me liga perguntando, “olha, como é que tá o trabalho que tu fazia?” [...] Que era uma coisa que no início não existia, ela me perguntar alguma coisa, de como fazer. Era impossível no começo (Y2).

Apesar dessa insegurança inicial observada, Y4 considera mais fácil lidar com gerações mais antigas na IES, pois eles possuem maior paciência com os prazos processuais. Em contramão, jovens apresentam maior impaciência e possuem atitude questionadora. A impaciência é citada na literatura para caracterizar a geração Z (SANTOS, LISBOA, 2013; SCOBANKA, 2016) e geração Y (ANDRADE et al., 2012; SANTOS et al., 2011).

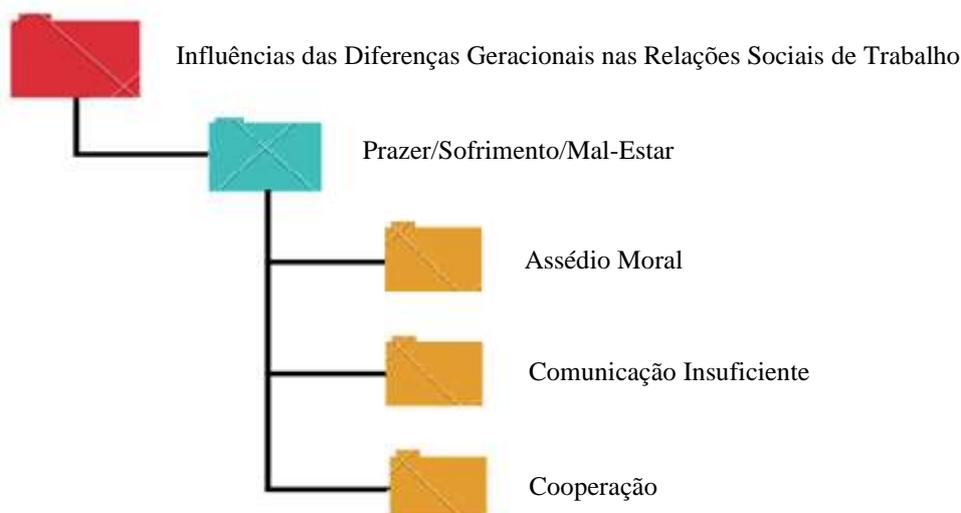
[...] o processo dele não vai ser visto nessa reunião, só na próxima. Às vezes, os mais velhos são mais tranquilos, mais assim pacientes, assim de dizer “não, tudo bem, pra mim não faz diferença não, queria saber só se ia dar certo”, do que os mais novos. Os mais novos questionam, “mas por que não? porque teve um prazo tantos dias tá escrito, já faz tantos dias”. Então eles são mais inquisitivos (Y4).

Confere-se a impaciência como característica da geração Y e Z, que pode impactar negativamente o desempenho dos próprios indivíduos dessas gerações por interrupções no trabalho. Salienta-se que a geração Y almeja *feedbacks* constantes para obter segurança e retorno de desempenho. Some-se ainda que essa geração possui interesse em realizar um trabalho desafiador, colidindo com a formalidade do modelo de gestão burocrático da IES.

4.3.3.3 Prazer / sofrimento / mal-estar

O tema prazer/sofrimento traz subtemas como: assédio moral, comunicação insuficiente e cooperação, conforme disposto na figura 20.

Figura 20 - Subtemas da dimensão prazer / sofrimento / mal-estar da geração Y



Fonte: Elaborado pela autora.

Inicialmente, quanto ao sofrimento / mal-estar vivenciado no trabalho, Y2 comenta sobre o **assédio moral** sofrido pelos servidores TAE nas unidades acadêmicas da IES. Ele relata o estresse vivenciado quando trabalhava como secretário, pelo fato de os professores sentirem-se hierarquicamente superiores a ele, agindo como se fossem os chefes do departamento. Ocorre que há apenas um chefe, e Y2 procura seguir o que está formalmente expresso no organograma. Isso fez com que professores reagissem de forma agressiva, como resultado da “insubordinação” do TAE.

Olha, o meu estresse ele envolve além de cada professor [...] querer mandar como chefe, isso me incomodou muito. Eu gosto de seguir o que está formalmente delineado. [...] Se o meu chefe é aquele, eu tenho que seguir ele. Qualquer outra decisão fora a dele deve ser questionada ou revista. Mas cada um queria tomar uma decisão. Eu questionava, mas eu não era bem recebido. Eles achavam que era insubordinação. Então acaba aumentando o tom de voz. [...] Na unidade acadêmica acontece muito assédio moral (Y2).

Y2 afirma que o assédio moral é recorrente nas unidades acadêmicas da IES. Para a PDT, surgem novas formas de sofrimento que estão ligadas às organizações contemporâneas de trabalho, como assédios, insultos, humilhação pública, intimidação e pressões diversas (DEJOURS; DUARTE, 2018; DEJOURS, 2014, 2005; DEJOURS; GERNET, 2012). No caso de Y2, há o assédio moral sofrido pelos TAE, como resultado da disfunção ocorrida na gestão da unidade acadêmica. Os professores, aparentemente, não respeitam a linha hierárquica formal e tendem a manifestar suas opiniões como se estivessem na posição de chefia, implicando o sofrimento dos servidores técnico-administrativos.

Quando inseridos no trabalho administrativo, a geração Y argumenta que a **comunicação é insuficiente**, gerando sentimentos de descontentamento. Inicialmente, para Y1, ocorre desmotivação pela dificuldade em visualizar o resultado do seu trabalho. Ocorre que a atividade-fim da Instituição apresenta um distanciamento da atividade-meio, que é realizada pelos técnicos em processos administrativos. Já a desmotivação de Y4 refere-se à falta de comunicação sobre fatos que impactam diretamente o seu trabalho. Y4 ainda se sente desrespeitada por não ter sua opinião levada em consideração na Instituição.

Assim, às vezes dá uma desmotivação, porque você faz uma parte do processo que é essencial, mas ao mesmo tempo não te agrega satisfação, porque você não vê a materialização daquilo. É como se a atividade-fim, que é o ensino da universidade, tivesse numa ponta muito distante da gente [...] Acho que falta assim que a gente seja mais inserido no resultado final (Y1).

[...] essa coisa de não ter respeitado a minha opinião ou de não ser comunicada antes das coisas que vão acontecer que [...] vão ter impacto direto sobre meu

trabalho, isso é uma coisa que eu acho ruim. [...] Me sinto desrespeitada, me sinto desestimulada, desmotivada (Y4).

A falta de identidade da tarefa pode resultar em sentimentos de mal-estar e desmotivação dos servidores, devido à dificuldade em se visualizar o resultado do trabalho. Para a PDT, quando um trabalho favorece o reconhecimento e valorização, especialmente a realização de uma tarefa significativa e importante, o trabalho pode se tornar fonte de prazer (FERREIRA; MENDES, 2001). Verifica-se a necessidade de maior integração entre a atividade-meio e a atividade-fim da Instituição, como forma de possibilitar o comprometimento dos servidores e possibilitar o prazer no trabalho.

Como vivência agradável no trabalho, a **cooperação** emergiu nas falas dos entrevistados. Y2 descreve a elaboração de um relatório de gestão, que envolveu os esforços de todos no local de trabalho. Ao finalizar o relatório, Y2 sentiu-se realizado. Para Y4, a colaboração é uma dimensão agradável em seu trabalho, ao poder contar com a ajuda de outros servidores.

Quando gente entrega um trabalho [...], por exemplo, esse ano a gente fez um relatório de gestão. Todo mundo se envolveu, um trabalho muito grande. Um relatório da Universidade inteira. [...] Quando a gente terminou tudo isso, quando a gente entrega, é um sentimento muito bom. Eu me sinto realizado por ter participado desse trabalho (Y2).

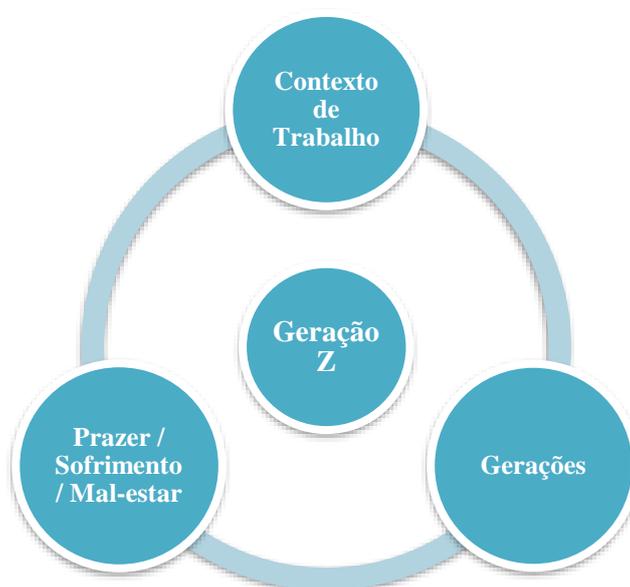
Agradável, é eu poder ter, assim compartilhar o meu trabalho com outras pessoas, assim que eu digo de contar com a colaboração dos colegas (Y4).

Para Dejours (2005), a cooperação constitui um todo não reduzível à soma das partes, pois nessa dinâmica existe a conjugação das qualidades e compensação das falhas singulares dos sujeitos envolvidos no fazer cotidiano. Dessa forma, considerando-se as dificuldades existentes no ambiente organizacional, como baixa identidade de tarefa, assédio moral e comunicação insuficiente, a geração Y valoriza e se utiliza da cooperação como forma de vencer coletivamente as adversidades do real do trabalho e vivenciar sentimentos agradáveis como realização e prazer.

4.3.4 Análise e discussão de resultados das entrevistas com geração Z

Os temas contexto de trabalho, gerações e prazer / sofrimento / mal-estar serão abordados a seguir (figura 21).

Figura 21 - Temas emergentes da análise dos núcleos de sentido da geração Z

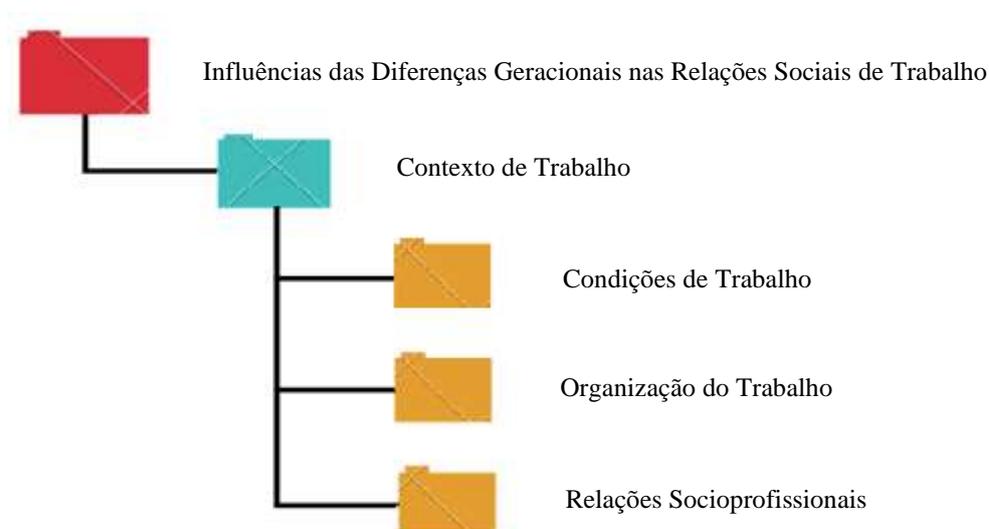


Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.4.1 Contexto de Trabalho

Em relação ao tema contexto de trabalho, os subtemas analisados foram condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais (Figura 22).

Figura 22 - Subtemas da dimensão contexto de trabalho da geração Z



Fonte: elaborada pela autora.

As dificuldades quanto às **condições de trabalho** são relatadas pela geração Z. Primeiramente, Z2 afirma que os equipamentos e estrutura da IES apresentam baixa qualidade, o que pode ser explicado pela restrição orçamentária enfrentada pelo órgão. Apesar disso, Z4 acredita que a divisão responsável pela engenharia e segurança no trabalho poderia ser mais ativa em avaliar as condições de trabalho dos servidores.

[...] muitas vezes não depende de quem tá ali atendendo, né? Realmente, o sistema é ruim, o computador é ruim, a sala é ruim, porque [...] quem gere não tem como fazer reforma, não tem dinheiro, né? (Z2).

[...] eu acho que lá eles poderiam [...] ter uma preocupação maior, entendeu? Eu, por exemplo, só tive contato com eles quando eu tive que auxiliar os professores com processo de insalubridade, que também eles vieram aqui, mas eu nunca vi assim questão de sair fazendo vistoria nos setores. Eu acho que seria importante aí quesito físico, né? (Z4).

O subtema **organização do trabalho** revela, mediante falas dos entrevistados, que as atribuições da geração Z foram apreendidas tacitamente, mediante cooperação com servidores mais experientes. Isso faz com que ocorram questionamentos e dúvidas dessa geração quanto à responsabilidade de quem deveria efetivamente realizar algumas atividades na Instituição. Z4 sugere um treinamento para os novos servidores, antes de iniciarem o exercício de suas atividades.

Mas no início [...] foi bem [...] difícil, assim. Não tinha as tarefas bem delimitadas, o quê que eu ia fazer (Z2).

[...] não foi me passado nada. “Olha, você foi aprovado. Você é assistente em administração. Você está lotado no departamento X”, pronto. Cheguei aqui, o que eu soube que tinha que fazer foi o que as meninas me passaram, “no departamento a gente faz isso”. Tanto que aqui tem muita coisa que a gente realmente não sabe se cabe à gente mesmo fazer, justamente por esses costumes que tem aqui. (Z4).

Essa situação abre porta para possíveis conflitos na Instituição, tendo em vista que a titularidade de quem supostamente deveria realizar o trabalho é questionada pela geração Z. Nos termos dejourianos, o conflito pode se iniciar quando uma tarefa de determinado departamento (outro) compromete ou pode comprometer o contexto de trabalho (real) da geração Z (ego). A cooperação, por sua vez, refere-se à superação dos limites individuais, mediante sobreposição das qualidades grupais (DEJOURS, GERNET, 2012), possibilitando o trabalhar dessa geração (mundo objetivo), com a imersão no mundo subjetivo das relações sociais.

Além disso, a interdependência de tarefas é uma das dificuldades enfrentadas pelos entrevistados. Z1 relata a demora que alguns departamentos levam para responder às

suas solicitações de trabalho. No caso de Z3, que é responsável pela manualização dos processos de uma pró-reitoria, os prazos não são cumpridos, porque as pessoas não se sentem responsáveis, uma vez que não existem consequências para o trabalhador da esfera pública.

[...] me atrapalha muito é às vezes quando a gente pede alguma coisa aos departamentos, demanda disso, demanda daquilo, aí às vezes eles demoram muito pra encaminhar a resposta pra gente e às vezes eles não mandam por completo (Z1).

Hoje eu sou responsável por acompanhar a manualização dos processos e por ajudar as pessoas no andamento dos processos, tem problemas imensos, porque os prazos não são cumpridos, as pessoas não ajudam, então é muito difícil fazer esse trabalho dessa forma [...]. aqui é um trabalho 10 vezes mais difícil por conta das pessoas, então aqui ninguém sente que tem obrigação de fazer aquilo, se fosse uma empresa privada, se não fizer o chefe bota pra fora, aqui não, aqui não tem isso, então tu não faz, não acontece nada, tu faz, massa (Z3).

Constata-se que a manualização dos processos tem o potencial de aumentar a gestão do conhecimento na Instituição, no qual o conhecimento tácito é substituído, progressivamente, pelo explícito, além de possibilitar o treinamento de novos servidores, tendo como base os manuais das atividades realizadas nas unidades acadêmicas e administrativas. Salienta-se ainda que a manualização também possibilita o pensar crítico sobre o conteúdo, objetivo e forma como os processos são executados, abrindo portas para uma melhor divisão de trabalho e otimização de recursos.

Para tanto, a gestão superior da IES deve impulsionar o comprometimento dos servidores, demonstrando os benefícios de se realizar a manualização dos processos. Isso reduziria as barreiras encontradas no trabalho de Z3, ao abreviar o tempo de resposta dos servidores e promoveria a gestão eficaz do conhecimento na instituição.

Para Z3, as **relações de trabalho** são abaladas pelo contexto político-econômico em que a IES se encontra. Ele afirma que os servidores estão percebendo uma diminuição nos direitos conquistados, como piores condições de aposentadoria, salário e folgas. Assim, os servidores sentem-se prejudicados.

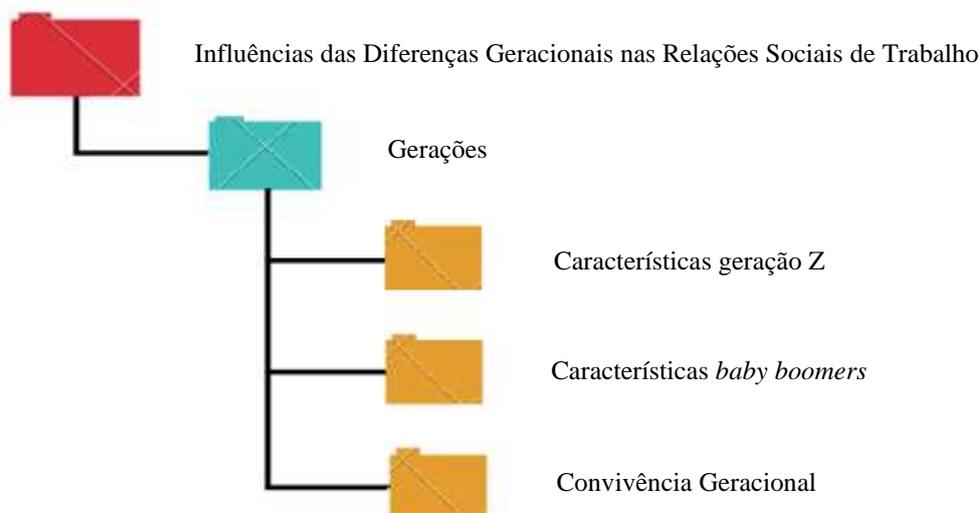
[...] o ambiente externo [...] influencia diretamente no clima, que acaba influenciando no meu trabalho e no trabalho de todo mundo. O clima aqui eu não sinto muito favorável, [...] isso vai minando o seu trabalho, vai desgastando, vai deixando tudo mais difícil [...] Elas vêm perdendo direitos literalmente, aposentadoria tá piorando, o salário tá sendo comido pela inflação, as folgas já estão sendo mais escassas, não existe mais recesso, tudo você tem que compensar. Aí o pior, o servidor que não faz nada [...] se sente prejudicado e o cara que dá o sangue também se sente prejudicado. [...] (Z3).

Verifica-se o impacto do atual regime político nacional, que assume a forma do Estado Liberal. Para Z3, os servidores veem seus direitos diminuídos, uma vez que o Governo Federal está empreendendo reformas nas dimensões previdenciária, trabalhista e, mais recentemente, administrativa, além de uma série de privatizações. Esse contexto, para Z3, tem influenciado negativamente as relações sociais dos servidores, propiciando um clima desfavorável e desgastante, além de gerar, por consequência, impactos negativos na organização do trabalho.

4.3.4.2 Gerações

Em relação ao tema gerações, os subtemas analisados foram características da geração Z, características *baby boomers* e convivência geracional (Figura 23).

Figura 23 - Subtemas da dimensão gerações



Fonte: Elaborado pela autora.

O subtema **características da geração Z** aborda dimensões, como baixa lealdade à organização e crítica às diferenças entre profissionais. Inicialmente, Z1 e Z3 comentam sobre possibilidade de permanência na IES. De um lado, Z1 possui uma visão mais positiva da Instituição, explicada pela boa convivência entre os servidores, que diminui a vontade de realizar concursos para outros órgãos. Já Z3 não está satisfeito com o trabalho, pois almeja realizar um serviço que impacte diretamente os cidadãos. Como consequência, Z3 afirma que, atualmente, não planeja fazer carreira na Instituição.

Às vezes eu penso em nem pensar de estudar pra outro concurso, nem sair, porque eu já gosto muito daqui [...] um dos motivos da gente gostar mais do local de trabalho, apesar dessa demanda, apesar de toda pressão, é os companheiros de trabalho (Z1).

[...] não me sinto trabalhando pro povo. Eu me sinto trabalhando pra outros servidores públicos e isso não me satisfaz. Agora, por exemplo, eu gostaria de ter outra atividade pública, “ah cara, tu acha que tu se encaixaria em outro serviço público de forma a trabalhar em prol da coletividade?” Sim, demais, porque aqui eu não consigo sentir isso. [...] FG pra mim não vale a pena, [...], ah não ser que eu mudasse de ideia começasse a querer fazer carreira aqui, aí é outra história, mas hoje jamais (Z3).

Constata-se que a geração Z está propensa a mudar de emprego, no caso de não encontrar satisfação no trabalho realizado, como mencionado por Z3. No entanto, as relações sociais podem contribuir para a permanência dessa geração no cargo, uma vivência compartilhada por Z1.

Z3 relata ainda a insatisfação pelo trabalho autorreferido, característica do modelo de gestão burocrático. Contata-se que trabalho com alta significância, ou seja, “o grau em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida de outras pessoas” (ROBBINS, 2005, p. 143), pode trazer satisfação para a geração Z e aumentar o tempo de permanência dessa coorte na Instituição.

Por conseguinte, as diferenças entre profissionais desagradam a geração Z. Para Z3 e Z4, existe uma diferença nas dimensões salariais e hierárquicas entre professores e técnicos. Z3 relata que os professores ganham mais que os TAE. Além disso, Z4 afirma que professores, principalmente da Medicina, sentem-se superiores hierarquicamente aos técnicos e que é necessário se impor para não se tornar um secretário pessoal dos professores.

A diferença entre técnico e professor aqui me incomoda demais, demais. Se eu ganhasse igual a professor, eu não faria carreira aqui, porque é muito diferente, o pior dos professores é mais do que o melhor dos técnicos, é impressionante (Z3).

[...] aqui na medicina, por exemplo, os professores eles se sentem muito superior ao técnico administrativo. É por isso que às vezes eles não estão nem aí, eles querem te tratar como secretário particular. Se você não se impor, você vira mesmo secretário particular deles (Z4).

Uma vez que os indivíduos da geração Z primam pela ausência de hierarquia (BATISTA-DOS-SANTOS et al., 2017), essas diferenças entre professores e técnicos relatadas podem ser responsáveis por vivências de mal-estar (GÓMEZ, 2019) dessa geração. Além disso, a geração Z se impõe frente à intenção dos professores em mantê-los como subordinados, o que pode se caracterizar como uma estratégia de enfrentamento.

Quando questionados sobre trabalhar com pessoas mais velhas, a geração Z menciona **características da geração *baby boomer***. Para Z2 e Z4, *baby boomers* têm aversão à mudança e buscam fazer as atividades de forma tradicional. Assim, alguns servidores não acompanham as mudanças tecnológicas pela qual a IES passa, e acabam limitados à realização de atividades mais simples.

[...] gente que tá aqui há mais de 30 anos, já tá perto de se aposentar, gente de idade mais velha. Eu acho que muitas vezes não acompanha assim as mudanças, né? [...] de começar a usar sistema, [...] essas mudanças que foram ocorrendo na universidade acaba que a pessoa assim não vai muito acompanhando. Então, acaba que fica às vezes pra trás, ficando com funções menores (Z2).

[...] penso no T, uma pessoa mais velha, mais tradicional, que tem aversão a mudanças, isso pra talvez seja desvantagem. [...] querer fazer aquela coisa sempre de forma tradicional, acho que só isso mesmo (Z4).

Confirma-se a caracterização da geração *baby boomer* como tradicionalista (ANDRADE et al., 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015), o que, em geral, implicou a progressiva diminuição da complexidade do trabalho da geração *baby boomer* na IES.

Quanto à **convivência geracional**, a geração Z relata proximidade no trabalho com a geração *baby boomer*. Z1 afirma que a maturidade, conhecimento e comprometimento dessa geração ajudam no trabalho. Ela relata que procurou se aproximar dessas pessoas quando vivenciou dificuldades. Z3, por seu turno, afirma essa coorte é formada por pessoas competentes e com maior facilidade em assumir riscos, diferentemente das gerações mais jovens, que por outro lado, são mais produtivos.

Eu acho que são pessoas geralmente [...] pessoas mais comprometidas, que já tem uma carga de maturidade e uma carga de conhecimento que te ajuda muito. [...] quando eu cheguei, eu me aproximei mais das pessoas mais velhas, que já tinham conhecimento, até mais velhas tanto na idade, como na instituição. Então, ela já sabia como funcionava tudo na instituição. Então, eu pegando as dicas com elas, essas pessoas específicas já me ajudaram muito a desenrolar muitas coisas (Z1).

Eu acho que a V (*baby boomer*) seja uma das pessoas mais competentes da Pró-Reitoria X [...] tem os programas e tudo, né? Só quem faz é ela e ela é muito boa no que ela faz meu amigo. Ela vai lá e resolve. Coisa que servidor que está aqui há 30 anos está morrendo de medo de apertar num *enter*, ela vai aperta o *enter* e diz a responsabilidade é minha. Coisa que nós jovens temos dificuldade, a gente no geral é mais produtivo, mas eles têm outras vantagens [...] (Z3).

Sintetiza-se que no trabalhar, existe uma proximidade entre a geração Z e *baby boomer*, apesar da forma tradicional com que essa geração realiza suas atividades. Além disso, outro fato relevante, é que nas falas da geração Z, apenas houve referência para a geração *baby boomer* quando questionados sobre trabalhar com servidores mais velhos.

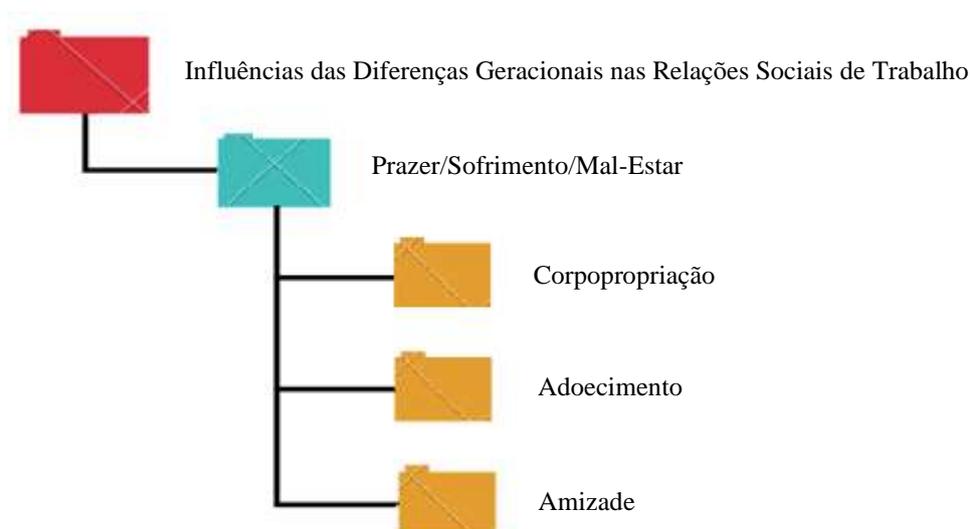
4.3.4.3 Prazer / sofrimento / mal-estar

O tema prazer/sofrimento/mal-estar traz subtemas como: corporepropriação, adoecimento e amizade, conforme disposto na figura 24.

Quando Z4 ingressou no órgão, ele vivenciou a exaustão por realizar algo novo e a preocupação constante com o trabalho até nos fins de semana. Ele afirma que está mais adaptado atualmente.

[...] ficava muito exausto mesmo. Fim de semana era só pra dormir. Ficava pensando no trabalho, “meu Deus tenho que fazer isso, tenho que fazer aquilo” e você chega tudo novo, não tem treinamento, você tem que se virar. Eu passava o dia lá ai eu ficava lendo as Resoluções [...], eu me trancava aqui e ficava lendo. Aí, eu chegava em casa com a cabeça cheia, e tudo é novidade, é a primeira vez que você vai fazer aquilo tem a maior atenção possível. No começo foi bem difícil, hoje em dia estou mais adaptado (Z4).

Figura 24 - Subtemas da dimensão prazer / sofrimento / mal-estar da geração Z



Fonte: Elaborado pela autora.

Para Henry (1987, apud DEJOURS, 2004), a *corpsproprietion* ou corporepropriação denomina a dinâmica na qual o trabalhador vivencia e apropria-se do trabalho na sua totalidade, percebendo relações de insucesso e sobressaindo-se, ao utilizar-se da inteligência astuciosa, deixando-se habitar pelo sofrimento, até mesmo fora do trabalho, materializando-se na insônia ou mesmo em seus sonhos. Para Z4, após apropriar-se do real do trabalho, advindos de um novo contexto laboral e responsabilidades, foi possível a adaptação e redução do sofrimento presente nessa realidade,

Z3, por seu turno, relata que o clima negativo existente no trabalho o faz adoecer, pois em geral existem muitos conflitos nas relações de trabalho e as pessoas reclamam muito. Além disso, Z3 considera que o trabalho impacta negativamente o seu humor, posto que ao sair de casa para trabalhar, ele vivencia um sentimento de tristeza.

[...] eu acho que as pessoas adoecem aqui, porque eu me sinto um pouco adoecido aqui, mas, muito mais pelo clima. [...] o que me incomoda aqui é o clima, é a revolta, é a falta de coleguismo, de você chegar, e olha que eu me relaciono bem com as pessoas, muito bem [...]. As pessoas estão sempre brigando, sempre reclamando, isso eu acho que tira minha calma, sabe? E das coisas não caminharem, nada aqui caminha [...] Eu me considero uma pessoa extremamente feliz, quando eu me levanto pra vir pra cá, eu sou uma pessoa menos feliz, é isso. Quando dá 5 horas é uma hora feliz, quando dá 6 horas da manhã é uma triste (Z3).

Para Dejours (2004), trabalhar não é apenas produzir, mas também fazer experiência da resistência do mundo social. O autor afirma que determinadas relações de trabalho são às vezes desagradáveis, até mesmo insuportáveis, o que pode levar trabalhadores a sofrimento, como relatado por Z3.

Apesar do clima negativo relatado por Z3, os entrevistados afirmam que existem sentimentos positivos advindos de relações de amizade e união no seu grupo. Essas relações são responsáveis pela diminuição da carga de trabalho, em virtude da existência de colaboração.

[...] situações legais, agradáveis, são essas: o convívio com as pessoas, [...] não com os professores em si, mas com os técnicos que trabalham diretamente comigo, [...] o clima é bom, é muito agradável (Z1).

É a amizade assim de todo mundo, de se ajudar, conversar. Esse sentimento família, né, que a gente tem aqui de todos, da direção, daqui (Z2).

[...] são coisas boas do trabalho, traz alegria pra você, os colegas, conversar, não ter tanta pressão, estabilidade também, todo dia primeiro o salário tá lá (Z3).

[...] embora aqui seja um setor muito pesado, o que ajuda é porque a gente é muito unido, nós quatro somos assim bem de se ajudar mesmo. E se um está mais desafogado, um ajuda ao outro. Acho que isso é o que ajuda mesmo, [...] é a questão do clima (Z4).

O homem é um ser social e necessita de convivência para manter equilíbrio psíquico. Dessa forma, apesar de existirem relações sociais, certas vezes impregnadas pela organização do trabalho (DEJOURS, 1992), a experiência no mundo social traz sentimentos de prazer e amizade, sendo possível a diminuição de vivências de desprazer e tensão, bem como a cooperação frente a atividades complexas no trabalho.

4.4 DISCUSSÃO DA NARRATIVA TOTALIZANTE

Nesta discussão, as falas dos entrevistados e os resultados da aplicação da EACT são tomados como uma narrativa totalizante sobre o objeto estudado, destacando-se convergências, especificidades e contradições compreendidas. Inicialmente, o tema contexto de trabalho (condições de trabalho, organização do trabalho e relações socioprofissionais) será abordado, seguido por gerações, prazer/sofrimento/mal-estar e, por fim, o tema saúde e adoecimento.

O construto **condições de trabalho** revelou-se o mais alarmante dentre os fatores que compõem a escala de avaliação do contexto de trabalho, pois quase 96% das variáveis demonstraram risco crítico para a saúde psicossocial dos servidores. As variáveis que apresentaram menor média foram “COND_03 O ambiente de trabalho é silencioso” e “COND_09 O material de consumo é suficiente”. Esse resultado é consonante com as entrevistas em profundidade realizadas, uma vez que as gerações *baby boomer*, Y e Z são unânimes quanto às deficiências existentes sobre equipamentos e materiais na IES. Para a geração X, existe necessidade de reestruturação do *layout* de algumas divisões, para uma melhor concentração e planejamento do trabalho. Essa geração apresentou a avaliação mais crítica para a variável COND_03 e demonstrou a pior média dentre todas as gerações para o fator condições de trabalho. Constatou-se ainda a influência das más condições de trabalho para o estado de adoecimento dos servidores, em conformidade com a PDT.

Ao se avaliar o subtema **organização do trabalho**, os resultados da EACT demonstraram que, de modo geral, quanto mais jovem a geração, mais crítica é a avaliação desse fator e, conseqüentemente, maior é o risco para a saúde da geração. Em linhas gerais, o fator organização do trabalho apresentou risco crítico para as gerações, com exceção da geração *baby boomer*. As variáveis que apresentaram criticidade para todas as gerações foram “ORG_05 Existe adequado acompanhamento de desempenho”, “ORG_06 O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas” e “ORG_12 As tarefas são executadas sem interrupção”. Quanto à variável ORG_05, as médias vão decrescendo, à medida que se avalia o resultado das gerações mais jovens. Esse resultado confirma o encontrado por Silva, Batista-dos-Santos e Silva (2019), ao constatar que, através de entrevistas em profundidade, quanto mais jovem a geração, maior a valorização do *feedback*.

As entrevistas semiestruturadas em profundidade demonstraram que as gerações Y e Z criticam a forma como as suas atribuições foram para eles transmitidas, utilizando-se do conhecimento tácito dos servidores mais antigos, similarmente à

criticidade avaliada para a variável “ORG_07 As normas para execução das tarefas são claras”. Isso demonstra a necessidade de manualização dos processos e de treinamento dos servidores recém-empossados na Instituição. Além disso, *baby boomers* e geração Y afirmam lidar com um alto volume de trabalho. Apesar disso, todas as gerações concordaram com o proposto em “ORG_08 Os resultados esperados são atingíveis”. A geração X, por sua vez, demonstra insatisfação quanto à divisão de trabalho na IES, em que apenas um servidor, geralmente, é responsável por realizar uma determinada atividade, indo de encontro ao que estabelece a variável “REL_09 As tarefas estão bem distribuídas”. As gerações *baby boomer* e X relatam também que a IES passa por um processo de modernização, com a existência de aspectos positivos, como a descentralização de atividades, e o impacto negativo nas relações sociais de trabalho, dado que as solicitações devem ser realizadas via processo eletrônico (SEI).

Sintetiza-se o amálgama presente na IES como possuidora de gestão híbrida, na qual se alternam as presenças dos traços do (i) patrimonialismo, pela confusão entre os bens e atividades das dimensões público-privado; (ii) da burocracia, pelas normas, ritos processuais e legislações a serem seguidas rigidamente; e (iii) da Nova Administração Pública, que traz como ferramenta flexível o SEI, plataforma *online* para movimentação de processos na instituição.

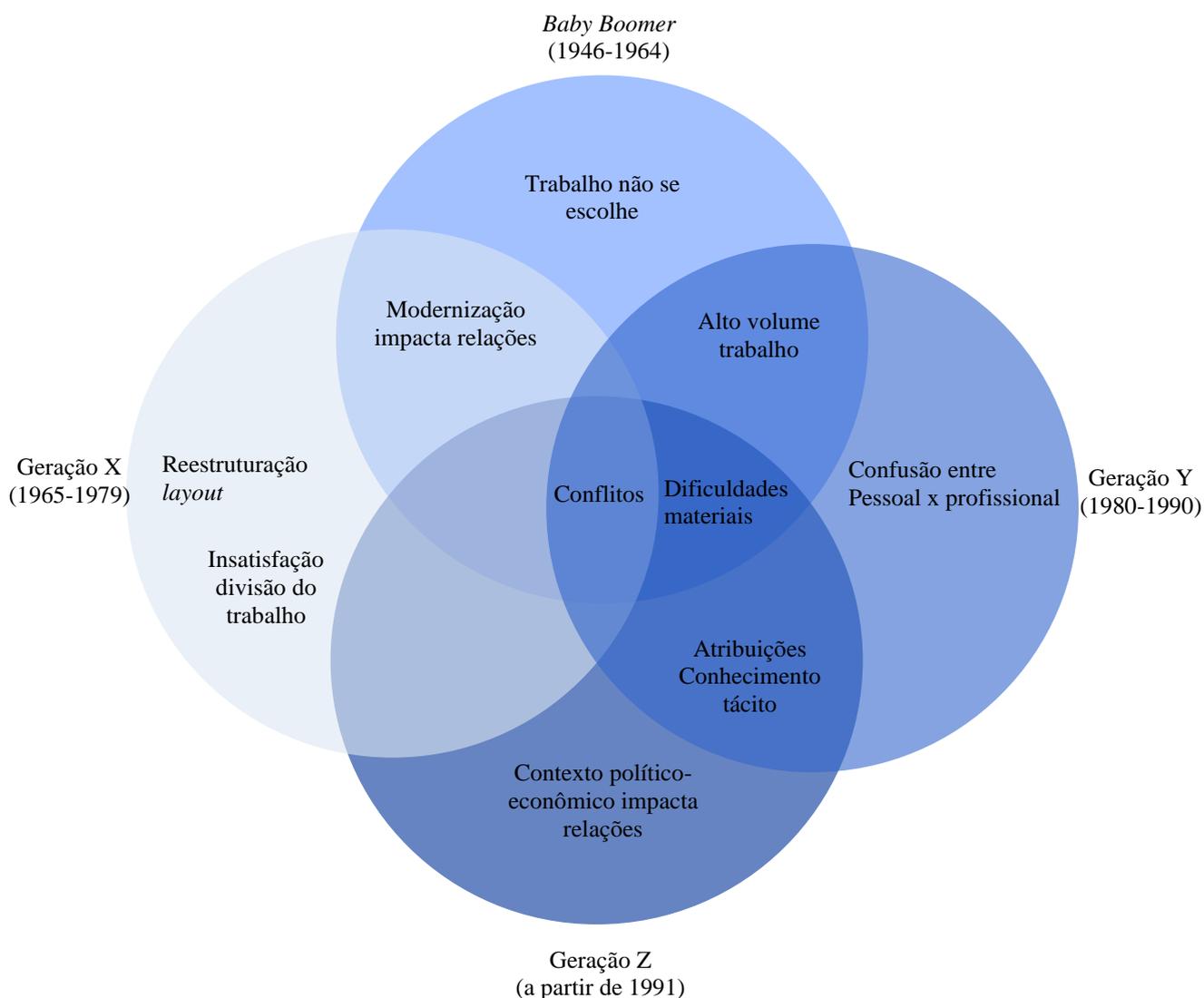
O fator **relações socioprofissionais** da EACT demonstrou avaliação de risco moderado e apresentou a mesma tendência de avaliação mais crítica, conforme mais jovem a geração em análise. Apenas a geração *baby boomer* avaliou positivamente este construto. Importante mencionar que a variável “REL_07 Existe apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional” apresentou risco satisfatório para todas as gerações, indicando que a gestão deve utilizar uma estratégia de manutenção dessa prática.

Ressalta-se que existe unanimidade das gerações de que os servidores não participam das decisões na instituição (REL_02), indicando a necessidade de mudança dessa realidade e remetendo à dinâmica do espaço público da fala. Para proporcioná-lo, Dejourn e Gernet (2012) afirmam que gestores devem (i) conhecer a teoria sobre PDT; (ii) moderar a exaltação do desempenho individual; e (iii) dar prioridade à discussão e avaliação do trabalho coletivo, valorizando a cooperação entre trabalhadores.

Os servidores indicam, mediante entrevistas realizadas, a existência de antecedentes e conflitos de diversos tipos (ROBBINS, 2005). Para a geração Z, o contexto político-econômico atual é responsável pelo clima negativo nas relações sociais, agindo como um antecedente para o conflito. Os servidores também mencionam a existência de (i)

conflitos geracionais (geração X); (ii) de relacionamento, causados por fofocas (geração X), confusão entre as dimensões pessoal x profissional (geração Y), com suavização em analogia à família (*baby boomer*); (iii) conflitos de tarefa, causados pela interdependência de tarefa (geração Z); e (iv) conflitos de papéis (geração X). Esse cenário indica uma contradição com a avaliação satisfatória da variável “REL_04 Existe harmonia entre profissionais no local de trabalho” para as gerações *baby boomer*, geração X e Y. Sugere-se que a avaliação crítica da variável “REL_05 Existe integração entre os setores da organização” pode explicar essa contradição, na qual as relações dos servidores são críticas, principalmente, pelo contato com servidores de outras divisões e não com o grupo mais próximo. Figura 25 resume a análise.

Figura 25 – Inter-relações do tema contexto de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

A figura 25 sintetiza as dimensões abordadas sobre o contexto de trabalho e permite verificar as inter-relações das vivências geracionais, com interseções demonstrando opiniões convergentes entre gerações.

É importante ressaltar que o teste paramétrico de análise multivariada de variância encontrou diferenças significativas ($p < 0,05$) nos fatores organização do trabalho e relações socioprofissionais apenas para *baby boomers*. Isso indica que nesses construtos não existem diferenças significativas para integrantes da geração X, Y e Z, que os avaliam similarmente. Não foram encontradas diferenças significativas para o construto condições de trabalho, que foi avaliado criticamente para todas as gerações.

As **gerações** relatam também a dinâmica da convivência geracional. Para *baby boomers*, existe uma troca benéfica de informações possibilitada pelas novas ideias e conhecimento atualizado das gerações mais jovens e, em contrapartida, pela experiência de *baby boomers*. Apesar disso, as relações sociais entre essas gerações são marcadas pelo isolamento geracional de *baby boomers*, que não participam de grupos informais dos quais as novas gerações fazem parte. Dessa forma, verifica-se uma proximidade no mundo objetivo do trabalho, mas um afastamento no mundo social dessas gerações.

Para a geração X, as coortes geracionais encontram-se em momentos diferentes de existência, porém são complementares no trabalho. Dessa forma, a diversidade é produtora para o mundo organizacional. Para esse grupo, é mais fácil lidar com *baby boomers* do que com geração Y e Z, pois aqueles são mais pacientes, enquanto os últimos são mais propensos a iniciar conflitos, pois pesam mais os direitos, do que os deveres na balança. Dessa forma, a geração X revela o fenômeno dos conflitos geracionais, e a consequente estratégia de evitação desse conflito. O isolamento geracional também é percebido por essa geração, explicada pela menor mobilidade deles e de *baby boomers*, uma barreira para participar de atividades sociais externas das novas gerações Y e Z.

A geração Y revela que a convivência geracional apresenta nuances delicadas, visto que *baby boomers* não aceitam *feedback* da geração mais jovem. Isso pode ser explicado pela carga de experiência reduzida dos jovens, quando comparadas à de *baby boomers*. Essa situação é agravada pelo medo que *baby boomers* têm de perder suas funções para servidores mais jovens. Apesar disso, a geração Y releva que os servidores das gerações *baby boomer* e X são mais pacientes que os das gerações Y e Z, o que facilita o atendimento de prazos e o trabalhar na instituição.

A geração Z, por seu lado, releva uma proximidade com a geração *baby boomer*, explicada pela maturidade, conhecimento e comprometimento dos mais velhos.

Dessa forma, como são recém-ingressos na Instituição, essa geração se vale do conhecimento da geração *baby boomer* para obter um aprendizado mais consistente sobre o mundo do trabalho.

Por conseguinte, os entrevistados relaram características concernentes à própria geração, quanto às das demais coortes geracionais. Com relação à geração (i) *baby boomers*, relatam-se características como: descrença em mudanças organizacionais; desejo em não influenciar negativamente o desejo de mudança dos jovens; capacidade de equilibrar o trabalho e lazer, indo ao encontro de Brown (2012) e Smola e Sutton (2002), e são mais pacientes. Confirma-se o “trabalho duro” como principal valor de trabalho (COGIN, 2012). Além disso, *baby boomers* apresentam limitação em informática, confirmando Andrade et al., (2012) e Colet; Beck e Oliveira (2015). Ademais, de acordo com geração X e Y, *baby boomers* apresentam medo de perder suas funções para servidores mais jovens. Para a geração Z, *baby boomers* são, por um lado, avessos à mudança e tradicionalistas, e por outro, mais propensos a assumir riscos e demonstram maior comprometimento com o trabalho.

Já a (ii) geração X apresenta características como adaptação ao contexto de trabalho; dinamismo; e possui maior paciência em relação às gerações Y e Z. Os resultados da aplicação da EACT demonstraram que essa geração apresentou o valor mais crítico para o fator condições de trabalho, contradizendo a característica de adaptação. Confere-se que essa geração possui características reduzidas em relação às demais, o que pode ser demonstrado no quadro 10, bem como nas entrevistas em profundidade realizadas. Quando questionados sobre trabalhar com os mais velhos, a geração Y e Z referiam-se, majoritariamente, à geração *baby boomer*. O reflexo disso ocorre com *baby boomers*, quando questionados sobre trabalhar com os mais jovens, referiam-se às gerações Y e Z. Isso pode ser explicado pela posição intermediária da geração X entre *baby boomers* e geração Y, com a superação das limitações indicadas para a primeira, e adaptação aos fatores críticos da segunda.

Por sua vez, a (iii) geração Y foi caracterizada como uma coorte politizada, possuidora de habilidade em TIC's, e portadora de amplo conhecimento. Essa geração busca trabalhos desafiadores, que proporcionem autonomia e *feedback* constantes, em consonância com a literatura específica (ANDRADE et al., 2012; COGIN 2012; COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2016). Por outro lado, essa geração critica rigidamente as disfunções burocráticas e apresentam impaciência para aguardar prazos processuais.

A (iv) geração Z apresenta características similares à geração anterior. Possui indivíduos politizados, com pouca lealdade às organizações, além de apresentarem raciocínio rápido, motivação e grande habilidade com TIC's. Eles também possuem amplo conhecimento, são questionadores e impacientes, o que confirma a literatura da área (COLET; BECK; OLIVEIRA, 2015; SANTOS; LISBOA, 2013). O quadro 10 resume as características das gerações.

Quadro 10 - Características das gerações conforme entrevistas semiestruturadas

Entrevistados	Baby Boomer	Geração X	Geração Y	Geração Z
B1 a B4	<ul style="list-style-type: none"> • Descrença em mudanças organizacionais; • Deseja não influenciar negativamente os jovens; • Equilibra trabalho e lazer; • Trabalho duro (COGIN, 2012); • Possui limitação informática; • Valoriza <i>status</i>. 	-	<ul style="list-style-type: none"> • Politizado; • Possui habilidade TIC'S. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politizado; • Apresenta pouca lealdade às organizações; • Possui raciocínio rápido; • Motivado; • Possui habilidade TIC's.
X1 a X4	<ul style="list-style-type: none"> • Possui medo de perder as funções para servidores mais jovens. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptável; • Dinâmico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui conhecimento amplo; • Possui habilidade TIC'S. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possui conhecimento amplo; • Possui habilidade TIC'S.
Y1 a Y4	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta limitação informática; • Possui dificuldade aceitar <i>feedback</i> das gerações mais jovens; • Possui medo de perder funções para servidores mais jovens; • Mais paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca um trabalho desafiador; • Valoriza autonomia; • Critica burocracia; • Valoriza <i>feedback</i>; • Impaciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impaciente; • Questionador.
Z1 a Z4	<ul style="list-style-type: none"> • É avesso a mudanças; • Tradicionalista; • Apresenta limitação TIC's; • Comprometido; • Possui maior propensão a assumir riscos. 	-	-	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem pouca lealdade às organizações; • Critica diferenças entre profissionais; • Almeja horizontalização da hierarquia; • Busca trabalho com alta significância.

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 10 demonstra as características das gerações baseadas nos resultados das entrevistas semiestruturadas em profundidade. A coluna esquerda contempla os sujeitos da pesquisa, enquanto a linha horizontal superior abrange as gerações atuantes no contexto organizacional.

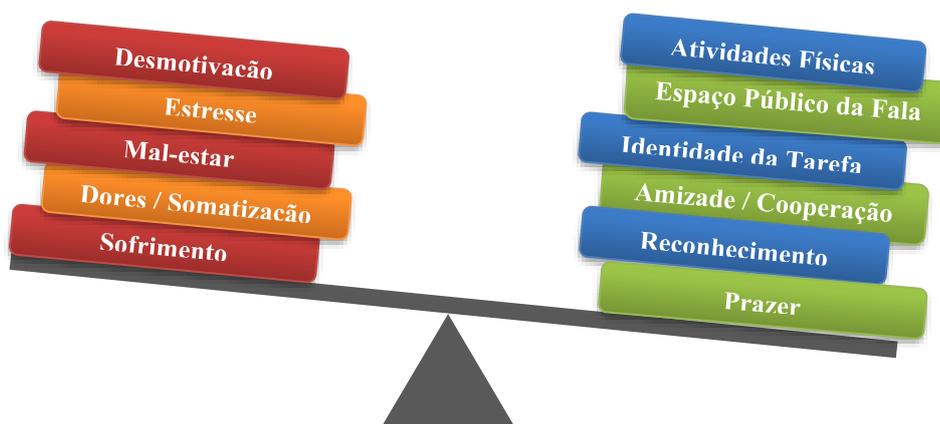
O cenário do contexto de trabalho, no qual se deslindam as inter-relações sociais, implica vivências de prazer e tensão nos trabalhadores. Quanto às vivências de mal-estar, (i) *baby boomers* relatam que as más condições de trabalho e a instabilidade organizacional são motivos para deixá-los cansados. Eles também se sentem magoados quando a gestão superior não reconhece seu comprometimento no cargo. Para a (ii) geração X, o isolamento nas relações sociais implica vivências de desprazer. No entanto, percebe-se a utilização de estratégias defensivas de negação para conter o sofrimento, bem como a utilização de descarga psíquica; A (iii) geração Y, por seu turno, descreve o assédio moral sofrido por servidores TAE em relação aos professores, o que ocorre em maior frequência nas unidades acadêmicas. Além disso, não visualizar o resultado do trabalho desmotiva essa geração; As vivências de mal-estar sofridas pela (iv) geração Z se referem ao clima negativo nas relações pessoais e à exaustão pela realização de uma nova atividade, na qual ocorre preocupação que invade sua vida pessoal, indicando o fenômeno de corpopropriação. Mendes (2007) afirma que o sofrimento está sempre impelindo o sujeito ao mundo, e ao trabalho, na busca de satisfações, auto-realização e identidade, fazendo-o construir laços sociais constitutivos da intersubjetividade.

Vivências de prazer no trabalho também são citadas pelos entrevistados. A geração (i) *baby boomer* descreve o orgulho e amor que sente pela Instituição, devido à relevância do trabalho para a sociedade, que pode ser tornar fonte de prazer (FERREIRA; MENDES, 2001). A cooperação foi citada pela (ii) geração X e pela (iii) geração Y como uma vivência agradável no trabalho, diminuindo a pressão e vencendo coletivamente as adversidades do real do trabalho. Para a (iv) geração Z, após permitir-se ser invadida pela preocupação das novas atividades de trabalho, houve uma adaptação ao contexto, e uma consequente redução da realidade sofrente. Além disso, esses servidores são unânimes em afirmar que a amizade no trabalho é uma vivência prazerosa.

Como consequência de vivências de sofrimento e mal-estar na organização, ocorre o estado de adoecimento de alguns servidores. A geração Z sente-se adoecida, por conta do clima interpessoal ruim na Instituição. A geração X, por sua vez, afirma que a causa para o adoecimento está em trabalhar com prazos que podem influenciar a vida funcional dos pares. Relata-se a existência de doença somática, por conta de dores nas

costas, principalmente em caso específico, quando o sistema de pagamento da Instituição está próximo de fechar o cronograma de lançamentos. Para a PDT, esse fenômeno pode ser explicado devido ao bloqueio da energia pulsional, que não encontra descarga pelo livre planejar do trabalho, e pode desencadear-se em dores físicas (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Para os servidores, um dos caminhos para a saúde é obter maior tempo para se dedicar à dimensão física e mental, por meio da redução da carga horária. Por fim, práticas de atividades físicas e pilates foram relatadas como eficazes para a diminuição de dores corporais causadas pelo exercício laboral. A figura 26 resume as vivências de prazer e sofrimento e de estado de saúde e adoecimento no trabalho.

Figura 26 – Relação entre vivência de prazer / sofrimento e de estado de saúde / adoecimento no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

A figura 26 permite visualizar que o peso de vivências positivas no trabalho pode contrabalançar as vivências negativas. De um lado, desmotivação, estresse, mal-estar e somatização podem implicar o sofrimento dos trabalhadores e o estado de adoecimento. Ocorre que práticas como atividade física, espaço público da fala, identidade da tarefa, amizade, cooperação e reconhecimento formam blocos capazes de mudar a realidade sofrente, proporcionar prazer e, conseqüentemente, favorecer o estado de saúde para trabalhadores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou compreender as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho de uma Instituição de Ensino Superior, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Com efeito, a compreensão do tema pode proporcionar melhor alinhamento entre as competências geracionais e os objetivos de trabalho, bem como servir como norteador para definição de práticas de gestão de pessoas e programas de qualidade de vida.

Ao primeiro objetivo específico da dissertação – caracterizar as gerações atuantes no contexto organizacional de uma IES –, este estudo confirmou características geracionais mencionadas na literatura específica e verificou algumas ainda não relacionadas às gerações, como a descrença em mudanças organizacionais, o desejo por não influenciar negativamente a vontade de mudança dos jovens, bem como a capacidade de equilibrar trabalho e lazer da geração *baby boomer*. A coorte da geração X apresenta a dinamicidade como característica principal. Já os integrantes da geração Y são críticos à organização burocrática e almejam trabalhos desafiadores e mais flexíveis. Para os integrantes da geração Z, um trabalho com alta significância conjugado com relações de amizade no trabalho pode aumentar a lealdade e permanência na organização.

Ao segundo objetivo específico – descrever as relações de trabalho das gerações atuantes no contexto organizacional de uma IES –, encontra-se a presença diversos tipos de conflitos, como de geração, de relacionamento, de tarefa e de papéis. O contexto político-econômico atual é responsável pelo clima negativo nas relações sociais, agindo como forte antecedente para o conflito. Esse resultado é consonante com o estudo quantitativo, que constatou criticidade na integração entre os setores da organização. No entanto, a cooperação é muitas vezes utilizada para vencer as dificuldades encontradas nas relações sociais de trabalho, amenizar a pressão e reduzir a carga de trabalho.

Ao terceiro objetivo específico – identificar as influências das diferenças geracionais nas relações sociais de trabalho em uma IES, sob as lentes da Psicodinâmica do Trabalho –, o medo surge como uma vivência da geração *baby boomer*, pois essa coorte teme que suas atividades sejam atribuídas para gerações mais jovens que as desenvolvam com melhor desempenho. Além disso, na dimensão do mundo subjetivo, verifica-se a existência do isolamento geracional (sistema ego-outro) de *baby boomers* e geração X, quanto a grupos informais compostos majoritariamente pelas gerações Y e Z. Apesar disso, no mundo objetivo, as gerações relatam uma preferência em trabalhar com *baby boomers*,

tendo em vista a sua similaridade com a geração X, a paciência relatada pela geração Y e o comprometimento mencionado pela geração Z. Ademais, para lidar com o real do trabalho, as gerações desenvolvem estratégias defensivas e de enfrentamento, além da corporeização, frente a vivências de prazer / sofrimento e mal-estar, que tomados em conjunto, podem impactar no estado de saúde e adoecimento dos servidores.

Como contribuições para a gestão, encontra-se um diagnóstico do contexto de trabalho da Instituição de Ensino Superior, no qual os fatores organização do trabalho, relações socioprofissionais e condições de trabalho foram amplamente discutidos. Isso foi proporcionado face à aplicação da Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho, revisitada neste estudo, e das entrevistas semiestruturadas em profundidade com servidores do órgão. Espera-se que o diagnóstico proporcionado colabore com políticas de qualidade de vida e práticas de gestão de pessoas em alinhamento com as necessidades geracionais, visando à diminuição do estado de adoecimento dos trabalhadores deste órgão, que mostram taxas alarmantes.

Além disso, sugere-se participação mais ativa da Divisão de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, considerando-se a questão da ergonomia dos servidores nas unidades administrativas e acadêmicas. Apesar das barreiras legais existentes para alterações na Administração Pública, indica-se, em conformidade com a corrente dejouriana, que a avaliação de desempenho individualizada dê lugar à avaliação coletiva. Isso pode incentivar a cooperação no órgão e a atividade deontológica. Constata-se ainda que gerações almejam tempo flexível de trabalho e a exigência de permanência de oito horas diárias os impedem de realizar atividades benéficas para o próprio estado de saúde. Argumenta-se que a gestão por resultados tem o potencial de se tornar a maior arma para a efetividade de políticas públicas, ao estabelecer metas e indicadores de desempenho.

Como limitações do estudo, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas apenas na capital do estado. Dessa forma, como direcionamento para futuras pesquisas, propõe-se a investigação, mediante escuta ativa, da realidade dos servidores lotados nos campi do interior. Além disso, há oportunidades de se realizar um estudo mais aprofundado, por meio da utilização do inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento (ITRA) completo, formado pela Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho, utilizada neste estudo, Escala de Custo Humano no Trabalho, Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho e Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. C. D.; HELOU, A. R. H. A.; FIALHO, F. A. P. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p.608, dez. 2013.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 67-68, 2007.

AGUIAR, R. G.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 1, p.157-184, 2017. Edição Especial. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n.1, p. 1-19, mar. 2012.

ANDRADE, A. R. de. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set. 2002.

ANDRADE, S. I. de; MENDES, P.; CORREA, D. A.; ZAINÉ, M. F.; TRIMER-DE-OLIVEIRA, A. Conflitos de gerações no ambiente de trabalho de uma empresa pública. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1977.

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; FELIX, B. S.; TAVARES, M. V. B.; MELO, A. O. O Perfil de Gestão da Geração Z nos Novos Modelos de Negócio. In: SEMANA DO ADMINISTRADOR DA UEM, 37., 2017, Maringá. **Anais...** Maringá: SEMAD, 2017. p. 402-415.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BOUYER, G. C. Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: “o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador”. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, p. 249 – 259, 2010.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 05 ago. 2017.

_____. Presidência da República. **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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 06 jul. 2017.

_____. Ministério da Educação. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 11 nov. 2017.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

BRESSER-PEREIRA; L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996.

_____. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, jan./mar, 1998.

_____. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, jan./mar. 2002.

_____. Democracia, Estado social e reforma gerencial. **Revista de administração de Empresas**, v. 50, n.1, jan./mar. 2010.

_____. Managerial reform and legitimization of the social state. **RAP**, Rio de Janeiro, n. 51, p. 147 – 156, jan./fev. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; PRESTES-MOTTA, F. C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

BROWN, M. Responses to work intensification: does generation matter? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 17, p. 3578-3595, 2012.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. Vermont: Ashgate, 1979. 432 p.

CAIDEN, G. E. Administrative reform - proceed with caution. **International Journal of Public Administration**, v. 22, p. 815 – 832, 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/01900699908525406>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

CAPOBIANGO, R. P.; NASCIMENTO, A. de L. do; SILVA, E. A.; FARONI, W. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; LEMOS, A. H. da C.; VIANA, M. D. de A.. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 163-180, mar. 2012.

COGIN, J. Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 11, p. 2268-2294, 2012,

COLET, D. S.; BECK, N.; OLIVEIRA, D. G. de. “Filhos da internet”: desafios comportamentais da geração z. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015. Salvador. **Anais...** Salvador: EnGPR, 2015.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007. 541p.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, set./out. 2008.

COSTA, F. J. da. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: o fenômeno burocrático do ponto de vista da teoria das organizações. [S.l.:s.n.], 1981.

CSOBANKA, Z. E. The Z Generation. **Acta Technologica Dubnicae**, v. 6, n. 2, p. 63 – 76, 2016.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Oboré, 1992, 168p.

_____. Travail, souffrance et subjectivité. **Sociologie du Travail**, v. 42, p. 329 – 340, 2000.

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

_____. **O fator humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 104p.

_____. Nouvelles formes de servitude et suicide. **Travailler**, n. 13, p. 53-73, 2005.

_____. Work and self-development: the point of view of the psychodynamics of work. **Critical Horizons**, v. 15 n. 2, p. 115–130, jul. 2014.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola *dejouriana* à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

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

DEJOURS, C.; DUARTE, A. La souffrance au travail: révélateur des transformations de la société française. **Modern & Contemporary France**, v. 1, mar. 2018.

DEJOURS, C.; GERNET, I. Travail, Subjectivité et Confiance. **Nouvelle Revue de Psychosociologie**, n. 13, p. 75 - 91, 2012.

DUNLEAVY, P.; MARGETTS, H.; BASTOW, S.; TINKLER, J. New Public Management is dead - long live Digital-Era Governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, p. 467 – 494, 2005.

ESMARK, A. Maybe it is time to rediscover technocracy? an old framework for a new analysis of administrative reforms in the governance era. **Journal of Public Administration Research And Theory**, v. 1, p. 1 – 16, out. 2016.

EUGENIO, F. Criatividade situada, funcionamento consequente e orquestração do tempo nas práticas profissionais contemporâneas. In: PAIS, J. M.; ALMEIDA, M. I. M. de (Org.). **Criatividade, juventude e novos horizontes profissionais**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

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, p. 93 – 104, 2001.

FERREIRA, M.C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: LPA; FENAFISP, 2003.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011.

GERNET, I. DEJOURS, C. Évaluation du Travail et Reconnaissance. **Nouvelle Revue de Psychosociologie**, n. 8, p. 27-36, 2009.

GERNET, I. Actualités de la recherche en psychodynamique du travail. **Ann Med Psychol**, Paris, v. 1, p. 1 – 4, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p.

GÓMEZ, J. J. O. **Clínica del trabajo**: el malestar subjetivo derivado de la fragmentación laboral. Bogotá: San Pablo, 2019.

GUERREIRO-RAMOS, A.A. **Nova Ciência das Organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

_____. **Uma Introdução ao Histórico da Organização Racional do Trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2008.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMANN, C.; ZANINI, R. R.; MOURA, G. L. de.; COSTA, V. M. F.; COMORETTO, E. Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. **Estudos Avançados**, v. 31, p. 257 – 276, 2017.

HOU, Y.; NI, A. Y.; POOCHAROEN, O.; YANG, K.; ZHAO, Z. J. The case for public administration with a global perspective. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, p. 45 – 51, 2010.

JASSAWALLA, A.; SASHITTAL, H. How and why Millennials are initiating conflict in vertical dyads and what they are learning: A two-stage study, **International Journal of Conflict Management**, v. 28, n. 5, p. 644-670, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2016-0026>>, acesso em: 05 jun. 2018.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-1992). **Rev. Adm. Pública**, v. 34, n. 3, p.41-48, 1994.

_____. **Administração Pública no Brasil: crise e mudanças de paradigma**. [S.l.]: Annablume; FAPESP, 2000.

KLINER, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KUPPERSCHMIDT, B. R. Multigeneration employees: strategies for effective management. **Health Care Manager**, v. 19, n. 1, p. 65-76.2000,

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 6, p. 79-90, 2003.

LIMA, E. C. **O fenômeno slash: cartografia das trajetórias profissionais do trabalhador contemporâneo à luz da psicodinâmica do trabalho**. 2019. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2019.

LIMA NETO, J. A. de. **Planos de demissão incentivada/voluntária: influência ou não dos fatores ofertados sobre a decisão de adesão por empregados de empresas públicas federais**. 2019. 114f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2019.

MACHY, K., GARDNER, D., FORSYTH, S. Generational differences at work: introduction and overview. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 8, p.857-861, 2008.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa Psi, 2007, 368p.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C.; FACAS, E. P.; VIEIRA, A. P. Validação do inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – Itra. In: CONGRESSO NORTE E NORDESTE, 4., 2005. [S.l.]. **Anais...** [S.l.:s.n.], 2005.

MENDES, A. M.; COSTA, V. P.; BARROS, P. C. da R. **Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário**. 2003. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/7778/5626>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

MENDES-DA-SILVA, W. Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. **RAC**, Maringá, v. 23, n.2, 2019.

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

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MINAYO; Maria Cecília de Souza. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: _____. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 61-77.

MORSE, J. M.; BARRET, M.; MAYAN, M.; OLSON, K.; SPIERS, J. Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 1, n. 2, p. 13 – 22, 2002.

MOTA, M. de O. **Análise dos benefícios relacionais percebidos por usuários de serviços**. 2007. 172 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2007.

PAES DE PAULA, A. P. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, jan./mar. 2016.

_____. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan./mar. 2005.

PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: Ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. et al. (Org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

RAADSCHELDERS, J. C. N. A Coherent Framework for the Study of Public Administration. **Journal of Public Administration Research And Theory**, v. 2, p. 281 – 303, 1999.

RESENDE, F. da C. Por que as reformas administrativas falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, n. 50, out. 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 316 p.

SANTOS, C. F. dos; ARIENTE, M.; DINIZ, M. V. C.; DOVIGO, A. A.. O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP: ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2011.

SANTOS, W. P. dos; LISBOA, W. T. Tendências Psicossociais e de Consumo da Geração Z e as Influências dos “nativos digitais” na Comunicação Organizacional. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONSUMO E COMUNICAÇÃO, 1., 2013. São Paulo, **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2013.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 43, p. 347-369, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2019.

SÉGUIN, F. ; CHANLAT, J. F. **L’analyse des organizations**: une anthologie sociologique. Montreal: Gaetan Morin, 1992.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, P. A. **A gestão de conflitos nas relações de trabalho de uma instituição de ensino superior à luz da psicodinâmica do trabalho**. 2017. 103 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial) – Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2017.

SILVA, P. A.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; SILVA, P. A. Narrativas de Servidores sobre as Diferenças Geracionais nas Relações de Trabalho em uma Universidade Pública: um Estudo à luz da Psicodinâmica do Trabalho. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, 8., 2019, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: UNIFOR, 2019. p. 1-10.

SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. “Generational differences: revisiting organizational work values for the new millennium”, **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, p. 88-98, 2016. Disponível em:< <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103>>. Acesso em: 24 maio 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WISNER, A. **A Inteligência no Trabalho**. São Paulo: Fundacentro; Unesp, 1994.

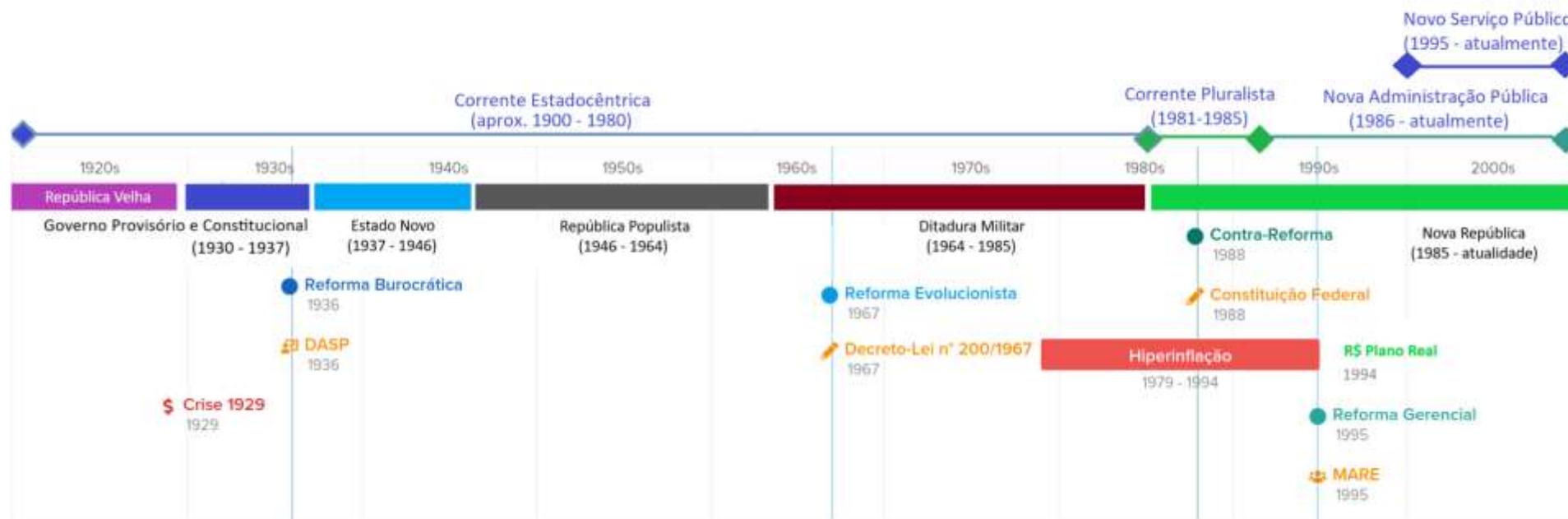
APÊNDICES

APÊNDICE A – Linha temporal das correntes da Administração Pública



Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE B - Linha temporal das reformas da administração pública brasileira x correntes epistemológicas



Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C – Escala de avaliação do contexto de trabalho revisitada

Este instrumento de coleta se refere à pesquisa acadêmica com objetivo de avaliar o contexto de trabalho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade X.

O tempo estimado para responder este questionário é de 9 minutos. Sua participação é fundamental!

Dados de caracterização

Para iniciar, favor preencher os dados complementares a seguir:

1. Qual é sua idade?

- Menos de 29 anos
- Entre 29 e 39 anos
- Entre 40 e 54 anos
- Entre 55 e 73 anos
- Mais de 73 anos

2. Qual é seu sexo?

- Masculino
- Feminino

3. Qual é sua escolaridade?

- Até ensino médio
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação (especialização / mestrado / doutorado)

4. Qual é seu cargo atual?

5. Qual é seu setor/departamento?

6. Qual é seu tempo de serviço na instituição?

- Menos de 3 anos
 - Entre 3 e 5 anos
 - Entre 5 e 10 anos
 - Entre 10 e 20 anos
 - Entre 20 e 30 anos
 - Mais de 30 anos
- Outro:

7. Qual é seu tempo de serviço no cargo atual?

- Menos de 3 anos
 - Entre 3 e 5 anos
 - Entre 5 e 10 anos
 - Entre 10 e 20 anos
 - Entre 20 e 30 anos
 - Mais de 30 anos
- Outro:

14. O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

15. As normas para execução das tarefas são claras

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

16. Os resultados esperados são atingíveis

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

17. Existe divisão equilibrada de trabalho entre quem planeja e quem executa

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

18. O número e a duração das pausas de descanso no trabalho são suficientes para recompor as energias

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

19. As tarefas são executadas sem interrupção

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

20. As tarefas são executadas com autonomia

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

21. Os funcionários participam das decisões

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

30. O ambiente de trabalho é silencioso

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

31. O mobiliário existente no local de trabalho é adequado

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

32. O local de trabalho é adequado para realização das tarefas

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

33. As condições de trabalho são seguras

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

34. O material de consumo é suficiente

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

35. A disposição dos equipamentos/máquinas está adequada para realizar o trabalho

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Sempre				

Se você aceita conceder uma entrevista pessoal sobre esse tema, gentileza indicar o melhor meio para entrarmos em contato:

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista

PARTE I

1. Agradecimentos
2. Documentos Protocolares
3. Dados de caracterização

Idade:	
Estado civil	
Filhos:	
Escolaridade:	
Área de formação:	

Tempo na Instituição:	
Setor:	
Tempo no setor:	
Cargo:	

PARTE II

Tópico-guia: O CONTEXTO DE TRABALHO E SUA AVALIAÇÃO

1. Me fala como é o dia a dia do seu trabalho aqui dentro da instituição (fale o que quiser livremente e o quanto quiser)

(Lembrar de explorar, quando conveniente): condições de trabalho e organização do trabalho (divisão das tarefas, estrutura de autoridade e responsabilidade)

2. Qual o significado de trabalhar numa organização pública? Que sentido tem pra você estar aqui nessa universidade?
3. Como você avalia a forma como as tarefas que você realiza foram planejadas/delineadas pela instituição?
4. Se você pudesse mudar alguma coisa no seu trabalho, o que você modificaria? Por quê?

Tópico-guia: SENTIMENTOS SOBRE O TRABALHO

1. E como você se sente realizando esse trabalho aqui nessa instituição?
2. Você poderia compartilhar comigo exemplo de situações agradáveis de trabalho?

Por que você acha que se sentiu assim? Quais os motivos?

3. E o contrário, o que você lembra e que poderia me dizer de exemplos de situações desagradáveis no trabalho?
4. Por que você acha que se sentiu assim? Quais os motivos?

Tópico-guia: RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO E GERAÇÕES

1. Agora eu queria lhe pedir pra falar o que puder e o quanto puder sobre como é o seu grupo de trabalho. (i) Como é o seu setor (ii) Quem faz parte dele (iii) Como o trabalho é dividido...
2. Como vocês fazem para dar conta do dia a dia de trabalho juntos no setor?
3. Você costuma receber feedback sobre o seu trabalho? Se não: como você se sente com essa ausência de feedback? Por que você acha que não recebe feedback? Se sim: Como você se sente com esses feedbacks?
4. Você costuma dar feedback sobre o trabalho dos seus colegas? Se não: Por quê? Se sim: Como você percebe a reação deles aos seus feedbacks?
5. Me fala um pouco (brinca: um pouco não, bastante) sobre como são as relações entre vocês... Me fala como é trabalhar com as pessoas do seu setor...
6. O que você destacaria de legal ou muito legal (positivo) nessas relações? Por quê?
7. O que você destacaria de pouco legal (negativo) nessas relações? Por quê?
8. Você acha que essas relações que você narrou pra mim tem alguma ligação com as idades de vocês? Se sim ou se não Por quê? Me fala um pouco mais sobre isso...
9. Como você se sente trabalhando com pessoas de idades diferentes da sua? Quais vantagens? E quais desvantagens?
10. Quais são seus sentimentos sobre seus colegas de trabalho?

Tópico-guia: PATOLOGIAS SOCIAIS

1. Como o trabalho tem afetado seu comportamento dentro e fora da instituição?
2. O trabalho afeta ou já afetou sua saúde?
3. Você já se afastou para tratar de saúde por conta do trabalho?
4. Sente dor em algum local do corpo por conta do trabalho?
5. Estamos chegando ao final da entrevista, você gostaria de acrescentar alguma coisa?

APÊNDICE E – Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, sendo conhecedor(a) do tema e metodologia utilizados pela aluna do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), consinto em participar da pesquisa conduzida pela mesma.

Entendo que toda e qualquer informação prestada por mim no decorrer da(s) entrevista(s) pode ser utilizada na escritura de relatórios referentes à pesquisa. Entendo também que as entrevistas podem ser gravadas. É acertado entre mim, signatário(a) deste termo, e a aluna PATRÍCIA ARAÚJO SILVA, que todas as possibilidades de identificação enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Fortaleza, ____ de _____ de _____.

Assinatura: _____

APÊNDICE F – Termo de confidencialidade

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Pelo presente termo, a signatária, PATRÍCIA ARAÚJO SILVA, aluna do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), em fase de pesquisa de campo, se compromete a manter as suas fontes de informação em total anonimato. Neste sentido, não fará a identificação do entrevistado na redação final dos relatórios.

Fortaleza, ____ de _____ de _____.

PATRÍCIA ARAÚJO SILVA

Mestranda UECE

APÊNDICE G – Escala de avaliação do contexto de trabalho

Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT)					
Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho					
1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre	
O ritmo de trabalho é excessivo					
1	2	3	4	5	5
As tarefas são cumpridas com pressão de prazos					
1	2	3	4	5	5
Existe forte cobrança por resultados					
1	2	3	4	5	5
As normas para execução das tarefas são rígidas					
1	2	3	4	5	5
Existe fiscalização do desempenho					
1	2	3	4	5	5
O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas					
1	2	3	4	5	5
Os resultados esperados estão fora da realidade					
1	2	3	4	5	5
Existe divisão entre quem planeja e quem executa					
1	2	3	4	5	5
As tarefas são repetitivas					
1	2	3	4	5	5
Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho					
1	2	3	4	5	5
As tarefas executadas sofrem descontinuidade					
1	2	3	4	5	5
As tarefas não estão claramente definidas					
1	2	3	4	5	5
A autonomia é inexistente					
1	2	3	4	5	5
A distribuição das tarefas é injusta					
1	2	3	4	5	5
Os funcionários são excluídos das decisões					
1	2	3	4	5	5
Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados					
1	2	3	4	5	5
Existem disputas profissionais no local de trabalho					
1	2	3	4	5	5
Falta integração no ambiente de trabalho					
1	2	3	4	5	5
A comunicação entre funcionários é insatisfatória					
1	2	3	4	5	5
Falta apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional					
1	2	3	4	5	5
As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso					
1	2	3	4	5	5
As condições de trabalho são precárias					
1	2	3	4	5	5
O ambiente físico é desconfortável					
1	2	3	4	5	5
Existe muito barulho no ambiente de trabalho					
1	2	3	4	5	5
O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado					
1	2	3	4	5	5
Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realização das tarefas					
1	2	3	4	5	5
O posto/estação de trabalho é inadequado para realização das tarefas					
1	2	3	4	5	5
Os equipamentos necessários para realização das tarefas são precários					
1	2	3	4	5	5
O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado					
1	2	3	4	5	5
As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas					
1	2	3	4	5	5
O material de consumo é insuficiente					
1	2	3	4	5	5

APÊNDICE H – Escala de avaliação do contexto de trabalho em revisitação

Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT)										
Leia os itens abaixo e indique o número que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho										
Variável	1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre					
ORG_01	O ritmo de trabalho é equilibrado				1	2	3	4	5	
ORG_02	As tarefas são cumpridas sem pressão de prazos				1	2	3	4	5	
ORG_03	A cobrança por resultados é adequada				1	2	3	4	5	
ORG_04	As instruções para execução das tarefas são flexíveis				1	2	3	4	5	
ORG_05	Existe adequado acompanhamento de desempenho				1	2	3	4	5	
ORG_06	O número de pessoas é suficiente para se realizar as tarefas				1	2	3	4	5	
ORG_07	As normas para execução das tarefas são claras				1	2	3	4	5	
ORG_08	Os resultados esperados são atingíveis				1	2	3	4	5	
ORG_09	Existe divisão equilibrada de trabalho entre quem planeja e quem executa				1	2	3	4	5	
ORG_10	As tarefas são desafiadoras				1	2	3	4	5	
ORG_11	O número e a duração das pausas de descanso no trabalho são suficientes para recompor as energias				1	2	3	4	5	
ORG_12	As tarefas são executadas sem interrupção				1	2	3	4	5	
REL_01	As tarefas são executadas com autonomia				1	2	3	4	5	
REL_02	Os funcionários participam das decisões				1	2	3	4	5	
REL_03	Existe abertura na comunicação entre chefia e subordinados				1	2	3	4	5	
REL_04	Existe harmonia entre profissionais no local de trabalho				1	2	3	4	5	
REL_05	Existe integração entre os setores da organização				1	2	3	4	5	
REL_06	A comunicação entre trabalhadores é satisfatória				1	2	3	4	5	
REL_07	Existe apoio das chefias para meu desenvolvimento profissional				1	2	3	4	5	
REL_08	As informações que preciso para executar minhas tarefas são de fácil acesso				1	2	3	4	5	
REL_09	As tarefas estão bem distribuídas				1	2	3	4	5	

REL_10	As tarefas são claramente definidas	1	2	3	4	5
COND_01	Existem boas condições de trabalho (espaço, nível de ruído, conforto térmico, limpeza)	1	2	3	4	5
COND_02	Os equipamentos disponíveis para realização das tarefas são satisfatórios	1	2	3	4	5
COND_03	O ambiente físico é confortável	1	2	3	4	5
COND_04	O ambiente de trabalho é silencioso	1	2	3	4	5
COND_05	O mobiliário existente no local de trabalho é adequado	1	2	3	4	5
COND_06	Os instrumentos de trabalho são suficientes para realizar as tarefas	1	2	3	4	5
COND_07	O local de trabalho é adequado para realização das tarefas	1	2	3	4	5
COND_08	As condições de trabalho são seguras	1	2	3	4	5
COND_09	O material de consumo é suficiente	1	2	3	4	5
COND_10	A disposição dos equipamentos/máquinas está adequada para realizar o trabalho	1	2	3	4	5

Se você aceita conceder uma entrevista pessoal sobre esse tema, gentileza indicar o melhor meio para entrarmos em contato:
