



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

RAFAELA GOMES DA SILVA

**O FENÔMENO DOS CONFLITOS NAS RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, NO CONTEXTO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

FORTALEZA – CEARÁ

2017

RAFAELA GOMES DA SILVA

O FENÔMENO DOS CONFLITOS NAS RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do 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: Profa. Dra. Ana Cristina Batista dos Santos

FORTALEZA – CEARÁ

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Silva, Rafaela Gomes da .

O fenômeno dos conflitos nas relações sociais de trabalho em organizações públicas, no contexto da nova gestão pública: Um estudo na perspectiva da psicodinâmica do trabalho [recurso eletrônico] / Rafaela Gomes da Silva. - 2017 .

1 CD-ROM: il.; 4 ¼ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 129 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, 2017 .

Área de concentração: Gestão e Estudos Organizacionais. .

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

1. Mudanças. 2. Gestão pública. 3. Conflitos. 4. Relações sociais de trabalho. 5. Psicodinâmica do trabalho. I. Título.

RAFAELA GOMES DA SILVA

O FENÔMENO DOS CONFLITOS NAS RELAÇÕES SOCIAIS DE TRABALHO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

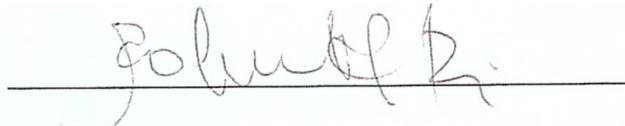
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico do Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão e Estudos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

Aprovada em: 24 de Fevereiro de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dra. Ana Cristina Batista dos Santos (Orientadora)
Programa de Pós-Graduação em Administração
Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA
Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto
Programa de Pós-Graduação em Administração
Centro de Estudos Sociais Aplicados - CESA
Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof.^a Dra. Patrícia Passos Sampaio
Centro de Ciências da Saúde
Curso de Psicologia
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

Dedico esse trabalho a meu marido, Paulo Aguiar, meu grande amor e meu maior incentivador nesta caminhada; à minha amada mãe Almira, que confia e apoia incondicionalmente minhas decisões, mesmo quando não entende ou não concorda; a meu pai José (em memória), pelo exemplo que herdei de coragem, constância e fortaleza de espírito; aos meus irmãos, meus amigos e aos estudiosos da Administração Pública.

AGRADECIMENTOS

O percurso do Mestrado é repleto de nuances e escolhas. Uma trajetória iniciada em 2015, quando o ponto de chegada nem parecia possível, foi sendo construída e reconstruída à custa de muita dedicação, muitos sacrifícios e muitas colaborações; algumas, em especial, merecem ser mencionadas.

A DEUS, que por Sua graça e vontade, permitiu-me conquistas pessoais e profissionais, carregou-me nos braços quando fraquejei, iluminou-me quando tudo escureceu e me insuflou a alma de serenidade e sabedoria sempre que precisei.

À minha família, razão de tudo. Minha mãe Almira (a quem devo a existência, meu amor incondicional); meu marido Paulo Aguiar (pelo carinho, companheirismo e apoio incondicional, concretizado no desprendimento de abrir mão do convívio); meus irmãos Rafael, Rannielle, Ranniel, Michel e Alexandre (por sempre confiarem em mim e acreditarem no meu potencial); meu filho peludo Nikki (por todas as noites de companheirismo que ficou embaixo da minha cadeira enquanto eu estudava até tarde).

Às minhas amigas Dani e Cris (que souberam compreender os momentos de privações, de chatices, de choros, de desesperos).

A eles, minha gratidão pela compreensão das ausências, mesmo quando estava presente; meu reconhecimento pela paciência, pelo apoio e pelo incentivo. E por terem vivido intensamente o Mestrado comigo, mesmo sem terem feito essa escolha de modo consciente.

À minha orientadora, professora doutora Ana Cristina Batista dos Santos, pela amizade, paciência, amor e competência com que me acompanhou durante toda a realização deste trabalho.

A todos os colegas de profissão do Departamento de Informática de UECE, que dividiram comigo os desafios colocados pelo Mestrado, como também a correria para chegar pontualmente aos compromissos acadêmicos.

Aos meus amigos de academia, em especial ao Professor Leo, que sempre estiveram presentes com uma palavra de conforto, carinho e apoio.

Aos novos amigos que conquistei ao longo do mestrado, todos, mesmo os que ficaram pelo caminho, pelos momentos compartilhados, de angústias e alívios, de pressão e de relaxamento, de concordâncias e de discordâncias, mas sempre de crescimento.

À Universidade Estadual do Ceará, instituição à qual me orgulho em pertencer, como aluna e funcionária.

Aos membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto e Prof.^a Dra. Patrícia Passos Sampaio que, com suas observações, críticas e questionamentos, muito contribuíram para o aperfeiçoamento desse trabalho.

A todos que de alguma forma, me ajudaram nesta jornada. Meu muito obrigada!

“Quanto mais aprendemos sobre o mundo, quanto mais profundo o nosso conhecimento, mais específico, consistente e articulado será o nosso conhecimento do que ignoramos - o conhecimento da nossa ignorância. Essa, com efeito, é a principal fonte da nossa ignorância: o fato de que o nosso conhecimento só pode ser finito, mas a nossa ignorância deve necessariamente ser infinita. (...) Vale a pena lembrar que, embora haja uma vasta diferença entre nós no que diz respeito aos fragmentos que conhecemos, somos todos iguais no infinito da nossa ignorância.”

(Karl Popper)

RESUMO

O objetivo do trabalho é compreender o fenômeno dos conflitos nas relações sociais de trabalho em organizações públicas, no contexto da Nova Gestão Pública, sob as lentes da Psicodinâmica do Trabalho. A revisão de literatura contempla, numa primeira parte, a análise da formação do Estado brasileiro desde o período colonial até os dias atuais e a apresentação das tipologias da administração pública brasileira, consagradas pela literatura, caracterizando-as: administração pública patrimonialista, administração pública burocrática, nova gestão pública. Numa segunda parte, é apresentada a lente teórica do trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho e suas dimensões constituintes, seguida da revisão sobre o tema conflitos. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa integralmente qualitativa. A pesquisa de campo processou-se por meio de quatorze entrevistas narrativas, orientadas por roteiro, com uso de elemento estímulo e tópicos guia. A pesquisa foi realizada com servidores da Administração Direta e da Administração Indireta do estado do Ceará. Utilizou-se a técnica da análise dos núcleos de sentido para compreensão das narrativas. Após a transcrição e categorização das entrevistas, foram nomeadas duas grandes categorias alinhadas à revisão de literatura: Administração Pública e Psicodinâmica do Trabalho. As entrevistas foram tratadas como uma narrativa totalizante sobre o objeto. Os seguintes temas foram identificados: Patrimonialismo, Burocracia, Nova Gestão Pública, Condições de trabalho, Organização do trabalho, Relações sociais de trabalho, Medo, Sofrimento, Doença/Saúde, Carga psíquica, Prazer e Estratégias de defesa. Esses núcleos permitiram demonstrar a presença de atributos patrimonialistas, burocráticos e gerenciais na administração do estado pesquisado, destacando-se uma configuração amalgamada favorável à emergência de diversos tipos de conflitos. Conclui-se que os principais tipos de conflitos emergentes nos órgãos públicos que aderiram à NGP neste estado, como os identificados nesta pesquisa (conflitos pessoais, relacionais, grupais etc.) e suas características, são tanto originários como se tornam fonte de ansiedade, tensão, elevação da carga psíquica e, especialmente, medos relacionados às mudanças, que podem levar ao sofrimento. Destaca-se que também foram socializadas narrativas associadas ao prazer, este advindo de conteúdos ligados à valorização, satisfação, reconhecimento nesses tempos de mudanças na Gestão Pública, confirmando que os construtos prazer e sofrimento operam no real do trabalho de maneira inter-relacionada.

Palavras-chave: Mudanças. Gestão pública. Conflitos. Relações sociais de trabalho. Psicodinâmica do trabalho.

ABSTRACT

The objective of this work is to understand the phenomenon of conflicts in the social relations of work in public organizations, in the context of the new Public Management, under the lenses of Work Psychodynamics. The literature review includes, in a first part, the analysis of the formation of the Brazilian State from the colonial period to the present day and the presentation of typologies of Brazilian public administration, consecrated by the literature, characterizing them: patrimonialist public administration, bureaucratic public administration, new public management. In a second part, it presents the theoretical lens of the work, the Psychodynamics of Work and its constituent dimensions, followed by the revision on the theme conflicts. Methodologically, it was accomplished a research fully qualitative. A field research was sued by means of fourteen narrative interviews, guided by script, with the use of stimulus element and guiding topics. The research was done with the servers of the Direct Administration and the Indirect Administration of the state of Ceará. It was used the technique of analysis of the nuclei of sense for the understanding of the narratives. After a transcription and categorization of the interviews, it was named two major categories aligned with the literature review: Public Administration and Psychodynamic of Work. The interviews were treated as a totalizing narrative about the object. The following topics were identified: Patrimonialism, Bureaucracy, New Public Management, Working Conditions, Organization of Work, Social Relations of Work, Fear, Suffering, Disease / Health, Psychic Charge, Pleasure and Defense Strategies. These nuclei allowed demonstrating the presence of patrimonialists, bureaucratic and managerial attributes in the administration of the researched state, emerging an amalgamated configuration favorable to the emergence of several types of conflicts. It is concluded that the main types of conflicts emerging in public bodies that have adhered to NGP in this state, such as those identified in this research (personal, relational and group conflicts, etc.) and their characteristics are both originating as becoming a source of anxiety, tension, elevation of the psychic load and, especially, fears related to the changes, that can lead to the suffering. Stands out that it was narratives associated with pleasure have also been socialized, resulting from content related to appreciation, satisfaction and recognition in these times of changes in Public Management, confirming that the constructs pleasure and suffering operate in the real of work in an interrelated way.

Keywords: Changes. Public management. Conflicts. Social relations of work, Psychodynamic of work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema metodológico para pesquisas sobre PDT na NGP.	24
Figura 2 - Representação Gráfica das Temáticas da Revisão da Literatura.	25
Figura 3 - Modelos de Administração Pública Brasileira.....	26
Figura 4 - Psicodinâmica do Trabalho e suas Dimensões.....	40
Figura 5 - Desenho Metodológico da Pesquisa.....	55
Figura 6 - Categoria: Administração Pública.....	65
Figura 7 - Categoria: Psicodinâmica do Trabalho.....	82
Figura 8 - Categoria: Psicodinâmica do Trabalho.....	89
Quadro 1- Caracterização dos Sujeitos.....	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVC	Acidente Vascular Cerebral
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CAGECE	Companhia de Água e Esgoto do Ceará
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
ETICE	Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará
MAPP	Matriz de Avaliação de Projetos Prioritários
N.G.P	Nova Gestão Pública
P.D.T	Psicodinâmica do Trabalho
PP	Plano do Projeto
SAAEC	Sociedade Anônima de Água e Esgoto do Crato
SAM	Sistema de Acompanhamento de Metas
SEAD	Secretaria de Administração
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SEPLAG	Secretaria do Planejamento e Gestão
SEPLAN	Secretaria do Planejamento e Coordenação
SEPROCE	Serviço de Processamento de Dados do Estado do Ceará
TI	Tecnologia da Informação
UECE	Universidade Estadual do Ceará

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	26
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	26
2.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA.....	29
2.3	NOVA GESTÃO PÚBLICA	32
3	PSICODINÂMICA DO TRABALHO	40
3.1	DIMENSÕES DE CONTEXTO	43
3.2	DIMENSÕES DE CONTEÚDO.....	45
3.3	CONFLITOS.....	51
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
5.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	64
5.1.1	Patrimonialismo.....	65
5.1.2	Burocracia e Nova Gestão Pública.....	70
5.2	PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	82
5.2.1	Dimensões de contexto: entre as condições de trabalho, organização do trabalho e relações sociais de trabalho.....	89
5.2.2	Dimensões de conteúdo: Medo, Sofrimento, Carga psíquica, Doença/Saúde, Prazer e Estratégias de defesa.....	92
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICES	117
	APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS.....	118
	APÊNDICE B – ELEMENTO-ESTÍMULO 1	119
	APÊNDICE C – ELEMENTO-ESTÍMULO 2	120
	APÊNDICE D – ELEMENTO-ESTÍMULO 3	121
	APÊNDICE E – ELEMENTO-ESTÍMULO 4	122
	APÊNDICE F – ELEMENTO-ESTÍMULO 5.....	123
	APÊNDICE G – ELEMENTO-ESTÍMULO 6.....	124
	APÊNDICE H – ELEMENTO-ESTÍMULO 7	125
	APÊNDICE I – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	126

APÊNDICE F – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE..... 127

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Pública é um campo de pesquisa e de prática de grande interesse por parte de diversos pesquisadores e núcleos de pesquisa no Brasil. Uma compreensão contemporânea sobre esse campo rico de contribuições, que diz respeito ao modo de gestão praticado no seio das instituições públicas de Estado, nas suas mais variadas instâncias, exige um resgate das mudanças pelas quais ele vem passando no decorrer de toda a sua trajetória de reformas, identificadas nos seguintes modelos de administração: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Esses modelos representam, cada um à sua maneira, um determinado período histórico. No entanto, tem sido discutido que não houve uma sobreposição exclusiva dos novos modelos sobre os anteriores, de modo que características de todos eles podem ser encontradas na administração pública atual (BRESSER-PEREIRA, 2001; PAULA, 2005; COSTA, 2008; SECCHI, 2009).

No Brasil, o modelo mais antigo da Administração Pública patrimonialista perdurou durante todo o período colonial, imperial e a Primeira República, abrangendo os anos de 1530 até 1930 (DRUMOND; SILVEIRA, 2012). Naquele período, o Estado brasileiro se caracterizava como autoritário e oligárquico, sendo dominado por uma elite patrimonialista, no seio de uma economia agrícola mercantil e de uma sociedade senhorial recém-saída do escravismo, portanto, distante de uma democracia (BRESSER-PEREIRA, 2001).

O patrimonialismo era formado por classes que comandavam o Estado apenas para atender seus próprios interesses, controlando o país de forma opressiva, com ênfase no paternalismo e no nepotismo. Tratava-se, assim, de um Estado que não possuía distinções entre os limites do público e do privado, entre o político e o administrador público (SILVA; PACHECO, 2014).

Essa Administração Pública patrimonialista, típica dos modelos de Estados Absolutistas do século XVIII, tinha o monarca como figura central, que administrava o patrimônio público de maneira privada, como se fosse seu. Como detentor do poder, agia como o senhor absoluto da coisa pública. Seus auxiliares (servidores) recebiam *status* de nobreza real e eram escolhidos como prova de gratidão e, também, como estratégia para defesa de seus interesses. Entendia-se, na época, que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados (SILVA; PACHECO, 2014).

No Brasil, bem como em outros países, muitas foram as críticas dirigidas aos fundamentos da Administração Pública Patrimonial, contribuindo para a transição do Estado Patrimonialista para o Burocrático. A Administração Pública Burocrática, adotada para substituir a Administração Patrimonialista, emergiu, principalmente, a partir dos anos 1930. Na sua essência, a Administração Pública Burocrática buscava desenvolver um tipo de administração que partisse das ideias do modelo burocrático weberiano (SECCHI, 2009).

As três principais características do modelo weberiano são: o profissionalismo, que observa a meritocracia como critério de justiça e diferenciação; a impessoalidade, onde a relação entre membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em regime de autoridade clara; e a formalidade, que requer a observância de deveres e responsabilidades pelos membros da instituição, a legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a padronização dos processos decisórios e a formalização dos canais de comunicação (WEBER, 1999; SECCHI, 2009).

De acordo com Oliveira (1970), o modelo weberiano estaria relacionado à questão do poder, onde sua estrutura organizacional se vincula à centralização, subordinação e obediência às normas. Uma das principais características da burocracia no referido modelo é que um quadro de funcionários, regidos por normas específicas, executariam a autoridade legal da instituição com o intuito de atingir a eficiência organizacional.

Os avanços em relação à Administração Patrimonialista, dentre eles a adoção do modelo burocrático weberiano, não amenizaram tais problemas, uma vez que as consequências desejadas se resumiam na previsibilidade do seu funcionamento no sentido de se obter a maior eficiência da organização. Nesse sentido, Oliveira (1970) destaca que:

A burocracia, conforme visualizada e descrita por Weber é um tipo ideal de organização que, provavelmente não encontra réplica na realidade, mas funciona como importante modelo de análise sociológica e política nas pesquisas e no desenvolvimento da teoria das organizações e, por consequência, no estudo e na formulação da teoria administrativa (p.47).

Devido às pressões internas oriundas da concepção weberiana, Oliveira (1970) cita Merton e destaca as disfunções da burocracia. Essas estão relacionadas à postura do trabalhador considerado burocrata que se fundamenta nos princípios de: incapacidade treinada, relacionada à falta de flexibilidade para se adaptar às mudanças organizacionais; a psicose ocupacional que faz com que o trabalhador se apegue a determinadas crenças e preferências, impedindo-o de realizar atividades com as quais não se identifique; esses dois

elementos culminam na deformação profissional e contribuem para a solidificação da burocracia aliada ao excesso de formalismo e despersonalização.

Tais aspectos contribuíram para a crise da burocracia. Dessa forma, diversos autores entendem que tal configuração leva à necessidade de reconstrução do modelo de Administração Pública (CROZIER, 1963; BRESSER-PEREIRA, 1996; BRESSER-PEREIRA; PRESTES-MOTTA, 2003).

A partir de estudos e pesquisas relacionados aos diversos modelos gerencialistas presentes em outros países, no Brasil se concebeu a Nova Gestão Pública (NGP), que busca promover a diminuição da ineficiência dos serviços públicos a partir de ferramentas como a descentralização do poder e da autoridade dos gestores, assim como a divisão e horizontalização das organizações, com o objetivo de assegurar a real mudança das regras gerais para os resultados (FONSECA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015).

O modelo brasileiro da NGP foi formulado com inspiração nas ações desempenhadas na Inglaterra, as quais se caracterizaram por:

Descentralização do aparelho de Estado, que separou as atividades de planejamento e execução do governo e transformou as políticas públicas em monopólio dos ministérios; privatização das estatais; terceirização dos serviços públicos; regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado; uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado (PAULA, 2005, p. 47).

A partir dessas características, surgiram as ideias de Bresser-Pereira de como essas ações poderiam ser executadas no Brasil (BRESSER-PEREIRA, 2008). Como destaca Paula (2005), foram as ferramentas e as práticas de gestão, próprias da Administração Privada, os grandes vetores que influenciaram o modelo da NGP.

Nesse contexto, este trabalho parte do pressuposto de que no mundo real, no cotidiano do trabalho do serviço público, há uma tendência a não se observar o modelo puro de alguns desses tipos de administração. No entanto, pode-se inferir que no modelo atual da NGP ainda há uma grande mescla do patrimonialismo e da burocracia. Estamos no contexto em que uma nova mentalidade ou, pelo menos, um novo discurso tem se instalado, referendando a NGP.

Um aspecto da organização do trabalho público que se destaca é o fenômeno dos conflitos nas relações sociais de trabalho que emergem no cotidiano de trabalho, especialmente em tempos de mudanças nos modelos de gestão, como na contemporaneidade, especialmente em contextos nos quais se percebem resquícios dos antigos modelos.

O tema conflitos no trabalho é vastamente estudado no campo da administração, tanto privada quanto pública, sendo contemplado por diversas correntes teóricas, numa perspectiva evolutiva desde a chamada Administração Clássica (CHANLAT, 1996). Diante do exposto, elegeu-se o seguinte objeto de pesquisa: o fenômeno dos conflitos nas relações sociais de trabalho em organizações públicas, no contexto da nova Gestão Pública, sob as lentes da Psicodinâmica do Trabalho.

O estudo do conflito organizacional tem ganho, nas últimas décadas, um novo dinamismo. Como consequências das mudanças estruturais que acontecem nas organizações, o trabalho torna-se cada vez mais competitivo, complexo, participativo e interdependente. Na contemporaneidade, as diferenças entre as pessoas no ambiente de trabalho são cada vez mais acentuadas. Neste contexto de elevados interesses divergentes nas organizações, os conflitos tornam-se cada vez mais frequentes.

Robbins (2005, p. 326) define conflito como um “processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Muitas vezes, os conflitos não são interpretados sob uma ótica positiva, mas como algo indesejável e a evitar, porém, como alerta Ferreira (2007, p. 5), “os conflitos nas organizações não têm que ser necessariamente destrutivos”. Nesse sentido, Robbins (2005) defende que os conflitos não são ruins; sua existência pode ser justificada e seu potencial visto como uma força positiva para o desempenho dos grupos, funcionando assim como um elemento favorável à organização.

Este trabalho não aborda o fenômeno dos conflitos apenas do ponto de vista da dinâmica organizacional externa, dos comportamentos individuais e grupais manifestos, mas admite que há uma outra dimensão deste fenômeno, individual, subjetiva, que se constitui como conflito psíquico, psicoafetivo. Contudo, entende-se que os mesmos são forjados e emergem da relação homem-trabalho, a qual inclui a relação com do homem com ele mesmo e com os outros.

Neste sentido, a lente de análise escolhida foi a Psicodinâmica do Trabalho (PDT), corrente teórica emergente na França, na década de 1980, a partir dos trabalhos de Christophe Dejours, um médico do trabalho, psiquiatra e psicanalista radicado em Paris, para representar um espaço de pesquisa voltado para observação de conflitos psíquicos suscitados pela experiência do homem com seu trabalho (SICHÈRE, 2010). Na ótica *dejouriana*, a palavra “psicodinâmica” é um termo que se refere aos estudos dos movimentos psicoafetivos

gerados pela evolução dos conflitos intersubjetivos e intra-subjetivos existentes no trabalho (ASSIS; MACEDO, 2008).

Na corrente teórica *dejouriana*, a PDT propõe estudar duas grandes principais dimensões (de contexto e de conteúdo) a fim de compreender a relação trabalhador-organização do trabalho. A primeira é composta pelas dimensões de contexto: condições de trabalho, organização do trabalho e relações sociais de trabalho. A segunda é composta pelas dimensões de conteúdo: carga psíquica, vivências de prazer-sofrimento, estratégias de enfrentamento ou defensivas e reconhecimento. Dos conceitos básicos da PDT, fazem parte: sublimação, ressonância simbólica, mobilização subjetiva, vivências de prazer e ressignificação do sofrimento e identificação com o trabalho subjetivo (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; MENDES, 2007; BUENO; MACÊDO, 2012; SILVA, 2015).

Para constituir o seu objeto de estudo, este trabalho elege uma das dimensões de contexto da PDT: relações sociais de trabalho. Essa escolha parte do pressuposto de que o contexto de mudanças tende a alterar o ambiente de trabalho, reconfigurando as relações entre chefias e subordinados, entre pares, entre servidores e cidadãos – os "clientes" do serviço público (SICHÈRE, 2010).

Nesse sentido, a PDT oportuniza explorar a forma pela qual os sujeitos, num espaço dinâmico, apropriam-se de seus trabalhos e os modos pelos quais eles se expressam e se estruturam, individualmente ou coletivamente. Esse tema tem provocado novas reflexões e interpretações ao estudo do mundo do trabalho, que analisa aspectos subjetivos e intersubjetivos de maneira mais completa que outras abordagens (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007; SICHÈRE, 2010).

Embora a corrente teórica da psicodinâmica do trabalho seja recente, são cada vez mais evidenciados estudos sobre PDT nos campos da psicologia, sociologia e administração, como também nos mais diferentes contextos de trabalho. Podemos citar como exemplo: Instituições de Atenção à Saúde (PAULA, 2012), Companhia de Balé (SEGNINI; LANCMAN, 2011), Instituições de Ensino Superior (SILVA, 2012), Shoppings Centers (TOMAZINI, 2009), Instituições Bancárias (ROSSI, 2008), Cooperativas de Catadores de Lixo (MEDEIROS; MACÊDO, 2007), Suicídio e Sofrimento Social no meio rural (WERLANG, 2013), dentre outras (SILVA, 2015).

Bueno e Macêdo (2012), por exemplo, mostram que no Brasil, em áreas como da Administração, o interesse em utilizar a PDT na construção da identidade do trabalhador ainda é uma abordagem recente no meio acadêmico. Nos últimos anos, vem crescendo com a

criação de laboratórios e grupos de pesquisas, cursos de extensão e disciplinas relacionadas ao comportamento organizacional, aos recursos humanos, à psicologia das organizações, às relações de trabalho e aos estudos críticos em organizações oferecidas em universidades por todo Brasil, tais como a Universidade de Brasília- UnB, a Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ, a Universidade Federal de Goiás- UFG e outras instituições de ensino superior – IES (BUENO; MACÊDO, 2012).

Silva (2015) evidenciou a produção acadêmica nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, em que as pesquisas em psicodinâmica se concentram na Região Centro-Oeste, com destaque para a Universidade de Brasília (UnB) e para a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC-GO); no Sudeste, com ênfase na Universidade de São Paulo (USP); no Sul, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); e na Região Norte, com destaque para a Universidade do Amazonas (UAM). A UnB, UFRGS e a UAM, atualmente, são as universidades brasileiras que contam com Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho (BUENO; MACÊDO, 2012; SILVA, 2015).

Existem produções escritas, tais como artigos, revistas, livros, trabalhos em congressos, advindas das pesquisas realizadas na França por Christophe Dejours (1992, 2001), diretor do Laboratório de Psicologia do Trabalho do Conservatório Nacional de Artes e Ofícios de Paris. Além dessas, Dejours e Abdoucheli (1994), Bueno e Macêdo (2012) citam pesquisas pioneiras no Brasil, a partir da década de 1990, com publicações desenvolvidas por pesquisadores como: Dr^a Ana Magnólia Bezerra Mendes (Universidade de Brasília), Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Dr^a Kátia Barbosa Macedo (Pontifícia Universidade Católica de Goiás), Dr. Laerte Idal Szelwar (Universidade de São Paulo), Dr^a Rosângela Dutra Moraes (Universidade Federal do Amazonas), Dr^a Selma Lancman (Universidade de São Paulo) e Dr. Seiji Uchida (Universidade de São Paulo), dentre outros (SILVA, 2015).

Mais adiante, Anjos (2009), Mendes e Morrone (2012) citam que são várias as pesquisas empíricas com uma ampla gama de categorias profissionais realizadas até hoje por pesquisadores brasileiros sobre a realidade do trabalho. Autores como Mendes e Abrahão (1996), Santos-Junior, Mendes e Araujo (2009), contribuíram para o desvelamento dos aspectos invisíveis e descrevem algumas particularidades da organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento e as estratégias de mediação do sofrimento, identificando riscos e danos à saúde mental dos trabalhadores (MERLO; MENDES, 2009).

No Brasil, há um avanço significativo pautado na Psicodinâmica do Trabalho, envolvendo não só o interesse em produzir conhecimento científico, mas, antes de tudo, a ação. Preconiza-se um trabalho conjunto entre pesquisador e sujeito, sendo esses permeados e tendo consolidados seus ofícios por novos conhecimentos, como também desafios, propondo novas concepções e elaborando um saber capaz de reconstruir e de transformar a realidade (MERLO; MENDES, 2009).

Mendes, Araújo e Merlo (2011) ressaltam ainda que são poucos os estudos na perspectiva da Psicodinâmica no Brasil como campo de intervenção. Destacam que é um campo pertinente para estudar, com possibilidades de ampliação não só de uma teoria e um método de pesquisa, mas também como uma prática profissional.

Este projeto de dissertação se mostra pertinente, uma vez que no cenário brasileiro são recentes os estudos da PDT no campo da administração (MERLO; MENDES, 2009). Em levantamento bibliométrico, realizado no período de 1996 a 2009, foram encontrados 79 artigos, além de dissertações, teses e outras publicações, utilizando a psicodinâmica do trabalho como referência. A partir de estudos dessa natureza, Merlo e Mendes (2009) identificaram que apenas 6,33% dos estudos sobre PDT foram na área da administração.

Silva (2015), em suas pesquisas recentes, observou que nos últimos dez anos no panorama brasileiro as temáticas estudadas em PDT foram as mais variadas. No entanto, embora houvesse registros nos programas de Pós-graduação em Administração, foi notório que tais estudos ainda eram mais recorrentes nos programas de Psicologia, assim como os estudos vinculados à Ergonomia foram facilmente encontrados nos programas de Engenharia, sobretudo, na Engenharia de Produção (SILVA, 2015).

Sabe-se que a Administração é um campo interdisciplinar, que se relaciona diretamente com outras áreas das Ciências Sociais e que tem como uma de suas principais variáveis os modelos de gestão. Sabe-se ainda que a Administração é considerada pelos pesquisadores como um campo relevante para a investigação, exatamente por interagir com outras ciências, permitindo diferentes visões das relações indivíduo-trabalho, objetividade-subjetividade, regulação social e mudança social, assim como diferentes possibilidades de aplicação do método científico (SANTANA; GOMES, 2007).

Dessa forma, argumenta-se que tão importante quanto compreender as relações sociais do trabalho em contextos organizacionais da Gestão Pública, é destacar o processo de interdependência entre diversos campos do saber que esse objeto de estudo suscita, apontando a importância da permeabilidade das fronteiras (PECI; ALCADIPANI, 2004). Logo, observa-

se que devido à recente emergência da NGP, e a quase inexistência de estudos sobre ela à luz da PDT, o tema conflitos nas relações sociais de trabalho, em função da implementação de tecnologias gerencialistas nas organizações públicas, mostra-se bastante pertinente (MERLO; MENDES, 2009; MENDES; ARAÚJO; MERLO, 2011).

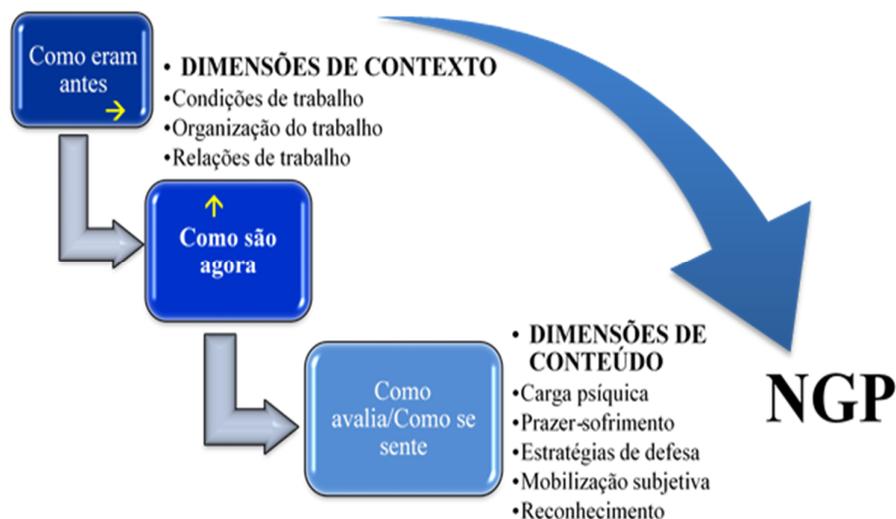
Estudos que promovem a articulação entre a corrente teórica analítica da Psicodinâmica e atentam para o contexto empírico da nova Gestão Pública são cada vez mais escassos. Dessa forma, a presente pesquisa apresenta considerável relevância teórica e aponta possíveis lacunas que ela visa preencher, estando relacionada a três aspectos, a saber: I) a escassez de estudos que articulem os temas *conflitos nas relações de trabalho* ao contexto da nova Gestão Pública; II) a pouco expressiva produção científica no Brasil sobre a Psicodinâmica do trabalho oriunda do campo da Administração; III) a quase inexistente produção científica que articule nova Gestão Pública e Psicodinâmica do trabalho.

O trabalho também será importante do ponto de vista prático, em função do conhecimento que será construído e disponibilizado para os profissionais que atuam em organizações públicas, especialmente a força de trabalho mais jovem que terá que trabalhar mais tempo sob o modelo da NGP.

Tendo como objeto da pesquisa o uso de uma das dimensões teóricas da PDT, que propõe estudar a relação organização do trabalho e trabalhador, elenca-se o objeto problematizado através da seguinte pergunta norteadora da pesquisa: Como se caracteriza o fenômeno dos conflitos nas relações sociais de trabalho em organizações públicas, no contexto da NGP, sob as lentes da Psicodinâmica do trabalho?

O foco nas relações sociais de trabalho se justifica porque se refere às interações hierárquicas, às interações coletivas intra e intergrupos, às interações externas com os clientes, usuários, parceiros, fornecedores e consumidores. Contém, ao mesmo tempo, vivências de trabalho dos servidores públicos durante esse contexto de transformações inerentes a todo esse processo de mudança em organizações públicas (MACÊDO; MENDES, 2004). A Figura 1 sintetiza graficamente as pesquisas sobre PDT na NGP:

Figura 1 – Esquema metodológico para pesquisas sobre PDT na NGP



Fonte: elaborada pela autora.

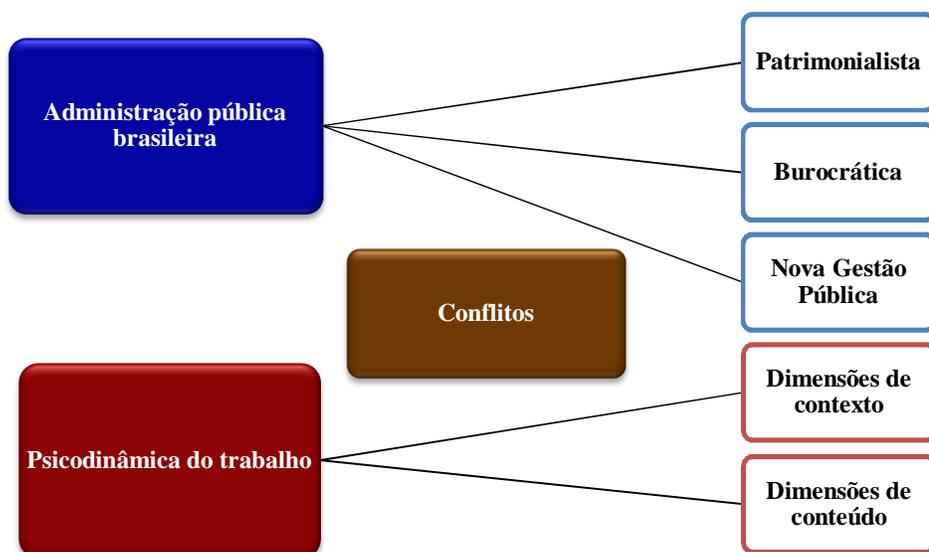
A partir da questão de pesquisa, tem-se o seguinte objetivo geral para o estudo de campo: compreender o fenômeno dos conflitos nas relações sociais de trabalho em organizações públicas no contexto da nova Gestão Pública sob as lentes da Psicodinâmica do Trabalho. Mais especificamente, esse objetivo geral foi operacionalizado pelos seguintes objetivos específicos: descrever a história da implantação da NGP na estrutura dos órgãos públicos pesquisados; descrever as relações sociais de trabalho em organizações que implantaram a NGP; identificar os conflitos presentes em organizações que implantaram a NGP; e explorar as características dos conflitos nas relações sociais de trabalho em organizações que aderiram à NGP a partir das lentes da Psicodinâmica do Trabalho.

O ponto de vista adotado é o de que a NGP não é simplesmente um modelo gerencial. Ela constitui uma dimensão de um processo amplo de reestruturação dos setores públicos, provocando mudanças significativas no ambiente de trabalho. A sistematização e análise dos conflitos nas relações de trabalho tiveram como objetivo o Estado, em particular os setores públicos que passaram pela implantação da NGP. Logo, o campo da pesquisa escolhido foram as entidades públicas que aderiram à NGP.

O trabalho está dividido em cinco partes, iniciando-se com esta introdução, que buscou, primeiramente, contextualizar o estudo a partir do tema da NGP e a PDT, demonstrando em seguida os elementos estruturantes da pesquisa, sua justificativa e relevância da escolha do tema para pesquisa.

O segundo e o terceiro capítulos são dedicados à revisão da literatura, conforme ilustrado na Figura 2. O segundo capítulo trata dos aspectos teóricos da Administração Pública brasileira, contexto no qual se inserem os modelos gerenciais em determinado período histórico. Esse capítulo descreve os três grandes modelos de gestão pública, considerando suas diferenças, suas similaridades e sua relação com o modo de gerir as instituições públicas. No terceiro são apresentados os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho, com foco sobre a dimensão de contexto “relações sociais de trabalho” e as diferentes abordagens de conflitos organizacionais no campo da administração e da PDT.

Figura 2 – Representação gráfica das temáticas da revisão da literatura



Fonte: elaborada pela autora.

No quarto capítulo tem-se a metodologia, onde são apresentados e justificados a abordagem da pesquisa, sua tipologia, o campo e os sujeitos da pesquisa, as técnicas e os instrumentos para coletas de dados, bem como a técnica de análise utilizada. A análise e discussão dos resultados obtidos no trabalho integram o quinto capítulo, atendendo aos objetivos propostos pela pesquisa.

O trabalho é finalizado com as considerações finais, apresentando uma síntese sobre a temática estudada e os objetivos da investigação. Apresenta-se também as limitações que foram encontradas no campo empírico e as recomendações para pesquisas futuras.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Para fundamentar a argumentação a respeito do objeto de pesquisa e expor o resultado do processo de categorização das obras lidas sobre administração pública, este capítulo apresenta os temas e subtemas identificados durante o processo de análise temática (BARDIN, 2011), conforme descritos na figura 3:

Figura 3 – Modelos de administração pública brasileira



Fonte: elaborada pela autora.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA

O primeiro modelo de Administração Pública no Brasil baseado nos modelos de Estados Absolutistas, firmou-se mais fortemente nos séculos XVII e XVIII, perdurando durante todo o período colonial, imperial e a Primeira República, até 1930. Naquela época, o Estado brasileiro era autoritário e oligárquico, sedimentado no seio de uma economia agrícola

mercantil e de uma sociedade senhorial recém-saída do escravismo (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Historicamente, na visão de Faoro (2001), o modelo patrimonialista existiria desde o período medieval em Portugal, onde não existia a noção de *soberania popular* e não acontecia a divisão entre o bem privado (do Rei) e o bem público, já que o Rei e os seus prepostos não podiam *roubar* o que já era deles de direito.

Faoro (2001, p.101) ressalta que no período patrimonialista “o Estado era a nobreza a serviço do Rei” e sua organização política básica se fechava sobre o seu reinado com o estamento, “de caráter marcadamente burocrático”, sendo utilizado o termo *burocrático* não em seu sentido moderno, mas no sentido apenas da

[...] apropriação do cargo – o cargo carregado de poder próprio, articulado com o príncipe, sem anulação da esfera própria de competência; [o Estado passara a ser a] fonte de todos os milagres e pai de todas as desgraças, [...] uma pirâmide autoritária, um feixe e cargos, reunidos por coordenação, com respeito à aristocracia do subordinado [e a monarquia aristocrática acaba] acostumando o povo a servir, habituando-se à inércia de quem espera tudo de cima (FAORO, 2001, p. 101).

No Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995, a Administração Pública patrimonialista é assim analisada:

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada da *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração (BRASIL, 1995, p.20).

Na concepção de Weber (1999), o patrimonialismo era a forma de dominação política em que não existia uma diferenciação nítida entre a esfera pública e a privada. A administração era autocentrada e a sociedade não tinha a possibilidade de interferir nos destinos dos recursos públicos. Havia uma naturalização social da dependência, que se manifestava numa expressiva aceitação dos súditos aos soberanos (SILVA, 2013; WEBER, 1999).

Apesar da Proclamação da Independência do país em 1822, percebe-se a manutenção desse modelo de Administração Pública predominante no Brasil Império e durante a República Velha (1889-1930). Mesmo com os avanços em termos legislativos, a prática patrimonialista era predominantemente exercida no período conhecido como a *política dos governadores*, marcada pelo sistema do coronelismo, em que os grandes fazendeiros do interior incorporavam o papel de soberano e se apropriavam do poder político e econômico (IGLÉSIAS, 1993).

O coronelismo, formado por fazendeiros que construíam seu poder a custa da dependência de trabalhadores rurais, de oligarquias estaduais e sobre tudo com uma rede intensa de favores, mantinham seu poder através de um sistema eleitoral que não contemplava a votação secreta.

O coronelismo é sobretudo um compromisso, uma troca de proveitos entre o poder público, progressivamente fortalecido, e a decadente influência social dos chefes locais, notadamente os senhores de terra [...] Desse compromisso fundamental resulta as características secundárias do sistema coronelista, como sejam, entre outras, o mandonismo, o filhotismo, o falseamento do voto, a desorganização dos serviços públicos locais (LEAL, 1986, p. 40).

Como características do modelo patrimonialista, é possível citar: o nepotismo, o clientelismo, a corrupção, a ineficiência, o improvisado, a falta de profissionalismo, a ausência de métodos de trabalho, as falhas de planejamento e a dilapidação do patrimônio público, dentre outras. Observa-se, por esses traços do modelo patrimonialista, que o aparelho estatal era constituído por uma gestão estritamente firmada pela tradição, onde o gestor tomava as decisões conforme sua vontade, sua simpatia ou sua antipatia de acordo com pontos de vista puramente pessoais. Ele era suscetível de se deixar influenciar por preferências pessoais e que não tinham nelas a distinção entre o que era público e o que era privado (DRUMOND; SILVEIRA, 2012).

Esse modelo institucional foi transformado em padrão e, a partir dele, estruturaram-se a Independência, o Império e a República Velha do Brasil. O patrimonialismo seria a característica mais marcante do desenvolvimento ou do subdesenvolvimento do Estado brasileiro (NETO, 2008).

Na visão patrimonialista, a percepção de que a Gestão Pública deveria servir à população para satisfazer ou para dar condições para que suas necessidades fossem atendidas eram contraditórias, ou seja, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados (SILVA, 2013).

Tendo em vista essas características, a Administração Pública patrimonial sofreu inúmeras críticas no Brasil e no mundo, o que favoreceu os democráticos a pressionar para que houvesse uma Administração Pública profissionalizada, atendendo aos princípios constitucionais, dentre eles a isonomia, a moralidade e a publicidade. Junto desse movimento e com o crescimento do pensamento capitalista, a sociedade e o mercado se distinguiram do Estado, o que corroborou para a necessidade da substituição do modelo patrimonial para o burocrático (BRESSER-PEREIRA, 2001; SILVA; PACHECO, 2014).

Na Era Vargas, a partir dos anos 30 (de 1930 a 1945), pôde-se identificar as primeiras tentativas de profissionalização do serviço público brasileiro através da tentativa de superação de um momento coronelista, oriundo de um período pré-burocrático (FAORO, 2001; PAULA, 2003). Dessa forma, dava-se início a uma nova fase com a introdução do modelo burocrático ou racional-legal.

Em 1933, é criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) que se transformou no símbolo da busca de um Estado moderno e de uma burocracia pública profissionalizada. O ano de 1936 é o marco da introdução desta nova forma de Administração Pública, formada pelos princípios do tipo ideal de burocracia de Max Weber: a impessoalidade, o formalismo, a profissionalização, a ideia de carreira e a hierarquia funcional. Do ponto de vista prático, o departamento foi responsável pela organização do Estado quanto ao planejamento, orçamento e administração de pessoal. O interesse público e o controle *a priori* passam a determinar esta fase, denominada como administração burocrática (GUERREIRO RAMOS, 1983; DA CRUZ SILVA; MACEDO, 1998).

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

A Administração Pública Burocrática, adotada para substituir a Administração Patrimonialista, emergiu, principalmente, a partir dos anos 1930. Na sua essência, a Administração Pública Burocrática buscava desenvolver um tipo de administração que partisse das ideias do modelo burocrático weberiano (SECCHI, 2009).

O referido modelo apresenta três características principais: o profissionalismo, que observa a meritocracia como critério de justiça e diferenciação, a separação entre propriedade pública e privada, o trabalho remunerado, a divisão racional das tarefas e a separação dos ambientes de vida e trabalho; a impessoalidade, onde a relação entre membros da organização e entre a organização e o ambiente externo está baseada em regime de autoridade clara, centrada na estrutura de cargos; e a formalidade, que requer a observância de deveres e responsabilidades pelos membros da instituição, a legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a padronização dos processos decisórios e a formalização dos canais de comunicação (WEBER, 1999; SECCHI, 2009).

Segundo Campelo (2010), o modelo de Administração Pública Burocrática nasce no momento da consolidação do modelo estatal conhecido por Estado Liberal. Esse modelo é

decorrente de fenômenos históricos, como a Revolução Francesa e a Revolução Industrial, que marcaram significativamente as características dos séculos XVIII e XIX. Um dos seus objetivos principais seria combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, que permeava as administrações precedentes, sobretudo aquelas baseadas no modelo dos Estados Absolutistas.

Caracterizado como um poder racional-legal e uma estrutura organizacional lastreada na obediência às normas racionalmente estabelecidas e exercidas pelo quadro administrativo burocrático, o modelo weberiano formava um padrão excepcional de *expertise* entre os trabalhadores. Seu principal objetivo era a eficiência organizacional, traduzida, em especial, na centralização da autoridade e das decisões. Além do mais, era guiado pelos princípios pautados na hierarquia, na unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas e no controle dos procedimentos administrativos que garantissem a obediência formal das tarefas dentro da estrutura organizacional, de forma a se alcançar a eficiência (SECCHI, 2009; BRESSER-PERERIRA, 2001).

Burocracia para Weber (1999) é sinônimo de eficiência. O autor considera que “a razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma” (p.212). Sua diferença qualitativa se deve a atributos específicos, tais como sua precisão, rapidez, univocidade, conhecimento do registro documental, continuidade do serviço, discricção, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais.

Essas características básicas fizeram com que a burocracia fosse superior a outras formas honoríficas e superficiais de Administração Pública. Uma das razões para a adoção desse modelo seria por que era uma alternativa muito superior à Administração Patrimonialista do Estado. Entretanto, a hipótese de eficiência em que se baseava não se revelou autêntica, pois se constatou que não garantia nem rapidez, tampouco boa qualidade ou custo baixo para os serviços prestados ao público (COSTA, 2012).

Um dos aspectos centrais do modelo burocrático weberiano é a separação entre a política e a Administração Pública, sendo aquela responsável pela elaboração de objetivos e a Administração Pública por transformar as decisões em ações concretas (WEBER, 1999; SECCHI, 2009). O modelo burocrático parte de uma ideia de administração submissa à Lei, a ser exercida levando-se em conta elevados padrões de conduta moral. O propósito que conduz esse pensamento é o de defesa do interesse público através de um conceito de integridade, com diminuição da corrupção e maximização da democracia (LONGO, 2008).

Efetivamente, a Administração Pública Burocrática se deparava com o surgimento de uma série de problemas que a doutrina convencionou chamar de *disfunções da burocracia* (anomalias e imperfeições) no funcionamento da burocracia (SILVA, 2013). Esse fato ocorria mesmo com os avanços em relação à Administração Patrimonialista, dentre eles a adoção do modelo burocrático weberiano, cujas consequências desejadas se resumiam à previsibilidade do seu funcionamento no sentido de obter a maior eficiência da organização.

O excesso de burocratização, de formalismo e de despersonalização é a principal origem das disfunções da burocracia, das quais comumente se tinham os seguintes problemas: elevado apego às normas e internalização das regras; excesso de formalismo e de papelório; resistências às mudanças; superconformidade às rotinas e procedimentos; desenvolvimento, entre os funcionários, de um nível mínimo de desempenho; categorização como base do processo decisório, dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Esse excesso resulta na opinião popular de burocracia como um sistema ineficiente, dominado pela papelada e por funcionários de mentalidade restrita, incapazes de tomar decisões e pensar por conta própria. Na verdade, a Administração Burocrática disfuncional é cara, lenta, autorreferida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (CROZIER, 1963; BRESSER-PEREIRA, 1996; BRESSER-PEREIRA; PRESTES-MOTTA, 2003; SILVA, 2013).

Esses seriam então os motivos que contribuíram para crise da burocracia e foram ainda mais preponderantes aos novos desafios colocados pelo mundo contemporâneo, pelo menos desde a década de 1970. Segundo Bresser-Pereira (2009), o Estado perdeu credibilidade e legitimidade em decorrência de sua incapacidade de gerar poupança pública, o que resultou numa séria crise fiscal.

Tais desafios relacionam-se, na visão de Costa (2012), à crise do Estado, e não de mercado. Já para autores como Abrucio (2007), a crise do Estado, no final dos anos 1970, pode ser compreendida através de quatro elementos que lhe foram fundamentais: a) a crise na economia mundial, fomentada pelas duas grandes crises do petróleo (1973 e 1979); b) a crise fiscal, com os governos desprovidos de capital para financiar seus déficits; c) a ingovernabilidade, com os governos incapazes de solucionar seus problemas políticos, sociais e econômicos; e d) a globalização e o crescimento da tecnologia, que influenciaram sobremaneira a sociedade, o Estado e a economia mundial (ABRUCIO, 2007).

As mudanças sociais, econômicas, culturais, ideológicas e tecnológicas do mundo contemporâneo levaram ao reconhecimento de que haveria uma crise do modelo burocrático,

e que o modelo weberiano não responderia mais às demandas da sociedade, não favorecendo o combate à crise econômica. O modelo burocrático de Administração Pública, dentro do contexto da crise do modo de intervenção do Estado, mostrou-se, após as inconsistências do arranjo estatal, um mecanismo ineficiente e ineficaz de governança para gerir as estruturas do Estado.

Como estava, o modelo não tinha sustentabilidade, já não era suficiente para desenvolver o Estado (ABRUCIO, 2007; BRESSER-PEREIRA, 1996, 2000; COSTA, 2012). Em consequência, nos anos de 1980 se inicia uma grande revolução na Administração Pública dos países centrais, em direção a uma administração pública gerencial, dando espaço ao surgimento de teorias que visavam propor novas formas de gerenciar o aparelho do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996, 2008; COSTA, 2012).

A partir de então, em meio a essa insatisfação crescente com a burocracia, movimentos engajados com a construção de um modelo centrado em resultados e na eficiência das ações no segmento público, visando à primazia e à responsabilidade social, faziam pressão para o surgimento de um novo modelo de administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2008).

2.3 NOVA GESTÃO PÚBLICA

Em 1995, no governo do então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), dá-se início a uma Reforma Gerencial, marco inaugural de uma nova concepção de gestão pública, a qual ganha cada vez mais espaço com a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), sob a coordenação de Luiz Carlos Bresser-Pereira, Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE).

Pautado na eficiência, eficácia e efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados na prestação dos serviços públicos e em mais transparência das atividades (ANDION, 2012), o PDRAE tinha como objetivo assegurar o cumprimento das diretrizes por ele estabelecidas e obedecer às estratégias concebidas em três dimensões: institucional-legal, cultural e gerencial (BRASIL, 1995). Inicia-se então a inserção das primeiras reformas administrativas, com o propósito de instituir uma Administração Gerencial.

Em 1990, Christopher Hood foi quem primeiro definiu a expressão “Nova Gestão Pública”, correspondente à versão em inglês *New Public Management (NPM)*, a partir da conjunção de sete elementos:

Profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; desagregação das grandes unidades do setor público; introdução da competição no setor público; uso de práticas de gestão do setor privado; ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia (HOOD, 1991, p.04 e 05).

O modelo da NGP consiste numa novidade, não somente por sua origem, mas principalmente por sua configuração como novo referencial teórico e pela impressionante influência que causou e vem causando nas Administrações Públicas em diversos países ocidentais, sobretudo na América Latina (DASSO JÚNIOR, 2014). No entender de BARZELAY (2001), como filosofia administrativa de um padrão de desenho organizacional da Administração Pública, a NGP conseguiu atingir o *status* de um corpo doutrinário que goza de uma ampla aceitação, sendo assim “uma corrente de pensamento dominante” (BARZELAY, 2001; DASSO JÚNIOR, 2014).

No caso brasileiro, O PDRAE foi o ponto de partida para transformar a Administração Pública burocrática misturada a práticas patrimonialistas, em uma Administração Pública gerencial, ancorada em três dimensões básicas: a institucional-legal, compreendendo o papel do Estado e seus aspectos legais; a cultural, em que há a transformação de valores burocráticos para os valores gerenciais; e a gerencial, por meio da qual se pretendia tornar o serviço público mais eficiente e de qualidade para a população (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Na proposta da Administração Pública Gerencial, fundamentada nos princípios da NGP e com inspiração nos diversos modelos gerencialistas realizados inicialmente pelos governos Thatcher no Reino Unido e Reagan nos Estados Unidos, no início dos anos 1980, posteriormente difundidos também pela Austrália e Nova Zelândia e disseminados mundo afora, passavam a prevalecer, então, valores vinculados à qualidade, à eficiência e à eficácia dos serviços públicos e à busca pelo estabelecimento de uma cultura gerencial em distinção à cultura burocrática nas organizações públicas (BRESSER-PEREIRA, 2001; JUNQUILHO, 2010; CARDOSO, 2016).

O Brasil foi o primeiro país em desenvolvimento a implementar reformas gerenciais, tendo sido a Administração Pública Gerencial um instrumento por meio do qual se buscou um possível redesenho dos contornos da nova Administração Pública:

(1) descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos, regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés da piramidal; (4) pressuposto da confiança limitada e não da

desconfiança; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de autorreferida. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 11-12).

Em meados dos anos 1990, já com o começo da reforma no país, o então presidente, Fernando Henrique Cardoso, anuncia o “fim da Era Vargas”, fazendo referência ao legado deixado pelo seu modelo de Estado intervencionista (DASSO JÚNIOR, 2014). Para realizar a tarefa do processo de “reconstrução” do Estado, Fernando Henrique Cardoso convidou Luiz Carlos Bresser Pereira para assumir o novo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Logo, Bresser-Pereira, ao ser indicado para dirigir o MARE, procurou estudar tanto a Nova Administração Pública no Reino Unido, quanto o movimento “reinventando o governo”, nos Estados Unidos. Na Inglaterra, a NGP foi instituída tendo como ponto de partida as transformações estruturais, sobretudo o desprendimento de determinados serviços da responsabilidade do Estado, os quais passaram a ser executados por organizações de caráter público não-estatal e, como tal, não estariam sujeitas às normas da burocracia governamental, nem dotadas de servidores estatutários (BRESSER-PEREIRA, 2009; CARDOSO, 2016).

Bresser-Pereira defendia que a reforma seria um meio de tornar o Estado mais eficiente e resolveu se dedicar à missão de reformar a Administração Pública do Brasil. Assim, o então ministro, com inspiração nas ações desempenhadas na Inglaterra, formulou ações que poderiam ser executadas no Brasil para o modelo brasileiro da Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 2001; CARDOSO, 2016).

Isso levou BRESSER-PEREIRA (2002, p.05) a também denominar a Reforma Gerencial de 1995 de Reforma da Nova Gestão Pública ou apenas Administração Gerencial. Shepherd e Valencia (1996, p.108) acrescentam que a Nova Gestão Pública também pode ser denominada de “gerencialismo, novo gerencialismo, nova gerência pública ou gerência baseada no desempenho”.

Observando sua missão, o modelo da NGP busca apoiar de forma substancial o aumento da igualdade no acesso aos serviços públicos, bem como a melhoria da eficiência dos serviços prestados. Para isso, utiliza o planejamento estratégico como umas das ferramentas de gestão nos projetos a serem desenvolvidos pelo poder público, a maior autonomia gerencial, a construção de indicadores de desempenho e, acima de tudo, a avaliação dos resultados alcançados (SILVA, 2013).

Tudo isso a partir de ferramentas como a descentralização do poder e da autoridade dos gestores, assim como a divisão e horizontalização das organizações. O

objetivo é assegurar a real mudança das regras gerais para os resultados, dando ênfase à redução de custos, à eficácia e à eficiência dos aparelhos de Estado e propondo a clientelização dos cidadãos (FONSECA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015).

Pode-se perceber uma sequência comum nas abordagens que formam a NGP, permitindo afirmar a existência de um modelo de gestão convergente (DENHARDT, 2011). Na visão de Andion (2012, p. 08) “Esse modelo se apoia em correntes teóricas tanto dos estudos sobre políticas públicas, quanto da gestão pública que, em seu conjunto, promovem uma renovação e uma verdadeira ruptura no campo da administração pública nas últimas décadas”.

A NGP e seus princípios trouxeram importantes mudanças na Administração Pública em todo mundo. Entretanto, este marco se deu através da evolução de três modelos: I) o gerencialismo puro, que tinha como eixo central o conceito de produtividade, apoiado na redução e na otimização dos gastos públicos, em um contexto que tinha como apoio principal a busca pela eficiência, com clara definição dos afazeres dos funcionários, dos propósitos organizacionais e de maior consciência em relação ao valor dos recursos públicos; II) o *consumerism*, com a visão alicerçada na busca constante pela efetividade e pela qualidade através de medidas que visavam tornar o poder público mais leve, ágil e competitivo, mediante a introdução da perspectiva da qualidade, com uma estratégia voltada para a satisfação dos cidadãos usuários/consumidores, descentralização administrativa, criação de opções de atendimento, como incentivo à competição entre organizações públicas e adoção de um novo modelo contratual; e III) o *public service orientation*, com a visão baseada na ideia-chave da conjugação entre a *accountability* e o binômio justiça/equidade e que, embora mantendo uma forte sustentação crítica ao gerencialismo puro e ao *consumerism*, não descarta as ideias desenvolvidas por ambas as visões. Estes três modelos ocorreram em vários países, mas foram essas três visões da Administração Pública que se ressaltaram no modelo gerencial britânico (FONSECA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015).

Outro aspecto relevante trazido para o modelo da NGP foi a inspiração em ferramentas de gestão próprias da administração privada onde, segundo Bresser-Pereira (2008, p.399):

A maior parte das ideias teve origem nas práticas gerenciais desenvolvidas durante o século XX pelas organizações privadas. O aspecto gerencial enfatiza a ação orientada para o “cliente-cidadão” e dois de seus três mecanismos específicos de responsabilização — administração por objetivos e competição administrada visando a excelência — foram emprestados da administração de empresas.

Contudo, é importante considerar determinadas divergências, como o objetivo (de lucro, em se tratando de organizações privadas; e da realização do interesse público, no caso da Administração Pública) e a origem das receitas. As empresas privadas dependem dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços e a receita do Estado deriva de impostos e de contribuições obrigatórias (MANSOLDO, 2009).

Ainda para o modelo da NGP, Guimarães (2000, p. 127 a 129), destaca quatro características resgatadas do setor privado pela reforma de Margareth Thatcher no Reino Unido, sendo elas:

a) Impulso para eficiência: caracteriza-se pelo maior controle financeiro e por um forte destaque na maximização do valor do dinheiro e nos ganhos em eficiência;

b) Downsizing e descentralização: traz como resultado para o setor público o desmonte e o downsizing organizacional, a descentralização da responsabilidade e terceirização e a flexibilidade;

c) Busca da excelência: destaca o modo como as organizações administram a mudança e a inovação, bem como a influência da cultura organizacional no comportamento das pessoas;

d) Orientação para o serviço: a revitalização dos administradores do setor público, por meio do desenho de uma missão e a assimilação de práticas gerencias mercadológicas.

Dentro dessa conjuntura, e por ser algo novo, a NGP sofreu oposição por parte da opinião pública e trouxe muitas mudanças, posturas e discursos, gerando descontentamento por parte dos servidores e obstáculos à sua implementação (ANDION, 2012). Guimarães (2000, p. 127) retrata que “o desafio que se coloca para a nova Administração Pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Além das dificuldades encontradas no novo modelo, Matias-Pereira (2012), ressalta ainda que a Administração Pública possuía uma estrutura pesada, burocrática e centralizada em diversas áreas.

No entanto, mesmo com a contrariedade com o modelo burocrático e a dificuldade de obter respostas aos problemas com que a Administração Pública estava lidando, não é possível considerar que o processo de reforma gerencial seja uma ruptura radical com a administração burocrática (SOUZA, 2001; COSTA, 2012).

Cumprе aqui trazer à tona a falsa ideia de ruptura total, de superação do modelo burocrático:

A administração pública gerencial constitui um avanço e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental (BRASIL, 1995, p.16).

Dessa forma, muitos dos princípios defendidos pela Administração Burocrática permanecem na Administração Gerencial. A propósito, a Administração Pública Gerencial foi erigida sobre a Burocrática, baseada na existência de um serviço público profissional e competente. Como afirma o PDRAE, a Administração Pública Burocrática pode até ser considerada um rompimento, mas princípios como a impessoalidade, a divisão do trabalho, a avaliação de desempenho, o profissionalismo, a segurança e a efetividade são mantidos (BRASIL, 1995; COSTA, 2012; LEITE, 2013).

Portanto, nesse processo de reorganização, a propositura da Reforma foi definida, tendo como objetivo fundamental a redefinição dos papéis do Estado e a inserção do Brasil no modelo pós-burocrático de Gestão Pública, com o início de um processo de rearranjo institucional do Estado brasileiro (BRASIL, 1995; LEITE, 2013).

Com a publicação da reforma constitucional em 1998 e com o apoio de políticos e intelectuais, o modelo da NGP não tardou para que fosse aceito pela opinião pública, particularmente pelos administradores públicos (BRESSER-PEREIRA, 2001). O sistema da NGP teve uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público, servindo como celeiro de orientações, métodos e diversas técnicas (SILVA, 2013; FONSECA; PEREIRA; GONÇALVES, 2015).

Porém, existem ainda algumas críticas em relação às mudanças propostas pelo modelo da NGP que levaram a sociedade e os servidores a repensar sobre isto (EVARISTO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2015). Uma das críticas era a forma de implementação ou de operacionalização das práticas suscitadas pelo modelo da NGP, sobretudo a atenção especial à especialização, fragmentação e mercantilização como formas de funcionamento dos serviços da administração pública (SIMIONE, 2014). A fragmentação, conforme argumenta Simione (2014, p. 557):

Provoca uma redução drástica do centro de atenção dos problemas. A fixação de objetivos, a avaliação do desempenho e a responsabilidade vertical prejudicam a integração horizontal. Esse modelo torna a coordenação mais complexa, pois requer muitas vezes a reconciliação de conflitos entre agências com posições discordantes,

ofusca a responsabilidade para determinadas questões e enfatiza a necessidade do governo em reforçar o controle central.

As críticas construídas ao modelo da NGP podem ser entendidas como um insucesso dessa em perceber que os arranjos administrativos e de gestão nela propostos não estão apenas destinados ao oferecimento de serviços públicos, mas também aos que institucionalizam valores administrativos profundos e que são, portanto, em alguns aspectos, inseparáveis da própria essência do funcionamento do Estado e das suas respectivas organizações (LODGE; GILL, 2011). Todas as críticas realizadas ao novo modelo gerencial não dizem respeito à volta ao modelo burocrático, mas sim a correção do gerencialismo puro no sentido de incorporar novos significados (SILVA, 2013).

Evaristo e Batista-dos-Santos (2015, p. 13), baseados nos estudos de Abrucio (2007) e Guimarães (2000), apontam sugestões para a melhoria do modelo, como:

Profissionalizar os servidores estatais; trazer profissionais do mercado para agregar conhecimento; convencer os atores da necessidade da implementação da NGP; efetivar uma visão de longo prazo; possuir entidades e equipamentos reguladores eficazes; romper com os modelos tradicionais; adotar novos modelos de gestão, organização e divisão do trabalho; construir alianças; parcerias e redes.

Uma das maneiras de buscar esse aperfeiçoamento é por meio da passagem da lógica do planejamento que prevalece o conceito de plano e da racionalidade para a lógica da estratégia onde prevalece a composição de cenários que permitam flexibilidade necessária para eventuais mudanças do planejamento público (SILVA, 2013). Porém, no entender de Bresser-Pereira (2008), como toda iniciativa nova, o projeto da reforma do Estado e todas as suas medidas estabelecidas trouxeram desconfiança e resistência em parcela dos servidores, o que resultou na retirada do endosso deles à completa utilização desse modelo de implementação.

Abrucio (2007) apresenta como barreira à NGP o receio dos servidores pela transparência e o ótimo resultado proposto pelo projeto que poderia diminuir a influência dos servidores sobre a gestão e acabar com o paradigma patrimonialista do favorecimento da classe política através da influência em cargos e verbas.

A tentativa da NGP é a de romper com os procedimentos burocráticos em demasia, afastando-se do modelo weberiano e propondo o modelo que se baseie em efetividade, eficiência, eficácia e competitividade nas organizações públicas (GOMES, 2011). Essa alternativa muda o foco relacional do servidor, pois enquanto o modelo patrimonialista e o burocrático olhavam para dentro da organização, na tentativa de realizar as atividades

conforme eram indicados nas normas. Na nova Administração Pública o que importa são os resultados, mesmo que para isso as normas tenham que ser improvisadas. (BRASIL, 2008).

Nesse sentido, o governo gera mecanismos competitivos entre as organizações com a finalidade de promover melhores resultados aos serviços prestados aos cidadãos. A avaliação dos resultados ganha predominância em relação à execução das atividades, conforme as normas estabelecidas. Isso significa que, em vez de priorizar o seguimento de normas e processos burocráticos, enfatiza a satisfação do cidadão, com qualidade e eficiência dos procedimentos adotados nos serviços públicos (GOMES, 2011).

Devido à necessidade de responder com maior eficiência às demandas sociais e econômicas, assim como de superar a degradação da imagem do setor público existente na sociedade, os servidores são chamados para participar mais efetivamente das decisões, comprometendo-se com o seu cumprimento. Essa nova visão implica mudança do papel do Estado e algumas transformações gerenciais são constatadas no ambiente de trabalho em que o servidor público está inserido. Ele, que estava acostumado a olhar para dentro da organização em que trabalha e que aprendeu que o importante em seu trabalho era acompanhar o passo a passo normatizado para execução das suas atividades, agora está convocado a rever a sua forma de trabalho. É convocado para olhar a qualidade do seu serviço, quando ele chega ao consumidor: cidadão-cliente (SECHI, 2009; GOMES, 2011).

Em tempos da NGP, tomamos como pressuposto do trabalho que mudanças no modelo de gestão, na concepção de Estado e de Governo, vão implicar no cotidiano, dentro dos órgãos, transformações nas relações de trabalho e que devem aparecer conflitos por conta de todas essas mudanças. Dessa forma, entende-se que o trabalho dos servidores públicos não é um procedimento fácil de ser realizado. É semelhante a ter de reaprender a fazer o que já realizava há muito tempo, mas usando mecanismos muito diferentes, bem determinados e focando em um novo resultado da sua produção.

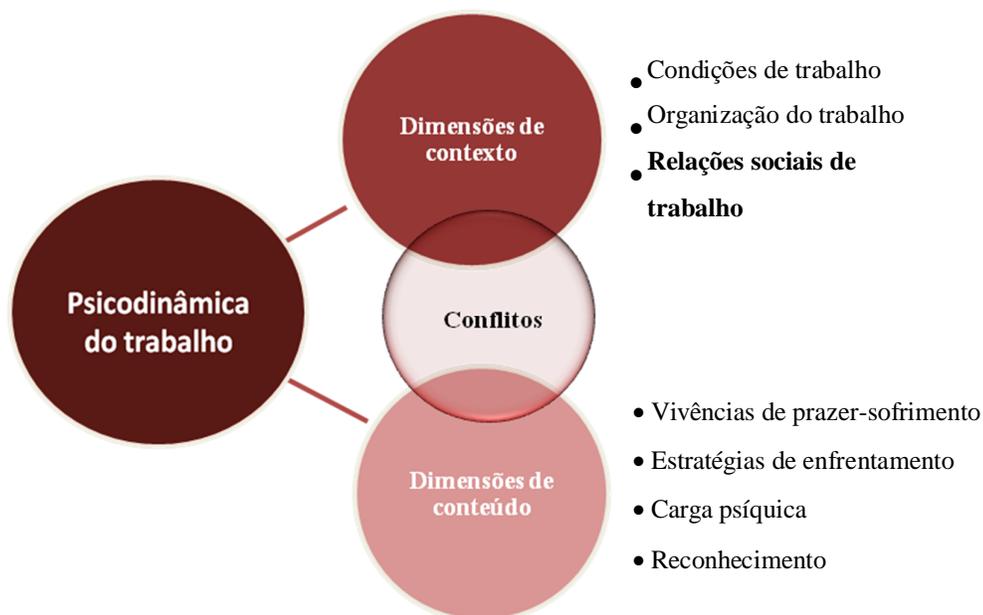
Trata-se de um reaprender, mas não para fazer como fazia, e sim para fazer como nunca havia feito antes. É nesse âmbito, demarcado pela passagem dos modelos gerenciais, que esta pesquisa irá contar com o auxílio da Psicodinâmica do trabalho (PDT), na busca da compreensão da dinâmica comportamental, diante dos conflitos gerados quando do confronto entre o desejo do sujeito trabalhador inter e intra-subjetivos e os modelos de gestão do trabalho. Os conceitos psicodinâmicos serão considerados, para esta pesquisa, os principais instrumentos conceituais, capazes de auxiliarem na compreensão das características que emergiram dos conflitos em organizações públicas que aderiram à nova Gestão Pública.

3 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

No contexto público, demarcado entre a época do período colonial, imperial e a Primeira República até os dias atuais, foram diversos os modelos de Administração adotados no setor público, abordados nas seções anteriores. Dessa forma, como esta pesquisa estuda a Psicodinâmica do Trabalho em organizações públicas no contexto da NGP, os princípios da PDT, desenvolvidos por Dejours (1994), estarão sendo utilizados para melhor compreender as possíveis repercussões subjetivas provocadas pelos novos desenhos no serviço público.

A PDT é compreendida a partir de conceitos que examinam o relacionamento entre a organização do trabalho e o trabalhador, considerando duas dimensões: as de contexto e as de conteúdo. Conforme as obras de Dejours (1992, 1994, 2004, 2011) das dimensões de contexto e de conteúdo da PDT, resultaram vários elementos que influenciaram os indicadores do sofrimento ligado ao trabalho. A figura 4 demonstra cada dimensão que se caracteriza por elementos que podem fornecer as bases para se compreender a atividade de trabalho dos indivíduos enquanto estratégias de mediação individual ou coletiva que são adotadas no contexto de trabalho.

Figura 4 – Psicodinâmica do trabalho e suas dimensões



Fonte: elaborada pela autora.

A psicodinâmica do trabalho considera que o ambiente laboral é o lugar tanto do sofrimento quanto do prazer, o qual hospeda as situações dinâmicas relacionadas à relação

homem-trabalho. O trabalho é produto dessa dinâmica, das relações e das ações dos trabalhadores. Nessa perspectiva, a PDT tem por objetivo o estudo das relações entre condutas, comportamentos, experiências de sofrimentos e de prazeres vividos, por um lado, e a organização do trabalho e as relações sociais de trabalho, por outro (DEJOURS, 2004).

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994, p.18) afirmam que a abordagem psicodinâmica é uma expressão que tem como berço a teoria psicanalítica, e “designa o estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pela evolução dos conflitos intersubjetivos e intrasubjetivos”. Diante disso, Assis e Macedo (2008, p. 119) advertem que a Psicodinâmica “se opõe à metapsicologia, que estuda os processos, as estruturas e os equilíbrios das forças na esfera abstrata dos mecanismos, das instâncias ou tópicos do aparelho psíquico e da economia das pulsões”.

Já Mendes (2007, p.30), ressalta que:

[...] é objetivo da psicodinâmica do trabalho o estudo das relações dinâmicas entre organização do trabalho e processo de subjetivação, que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento.

Ao construir os conceitos da PDT, Dejours (1992, 1994, 2004, 2011) foi em busca de compreender como os trabalhadores conseguem manter certo equilíbrio psíquico mesmo estando submetidos a condições desestruturantes. Seu grande desafio foi estudar as vivências dos trabalhadores e suas experiências no cotidiano do trabalho para compreensão da normalidade e não da doença mental no trabalho (NASSIF, 2005). No entender de Lancman e Uchida (2003), o que Dejours justifica com o novo foco da Psicodinâmica é que não se deve confundir estado de normalidade, com estado saudável.

A normalidade, na ótica da psicodinâmica, é um fenômeno não somente individual, mas ao mesmo tempo um fenômeno coletivo que está articulado ao mundo do trabalho. Segundo Dejours (2011, p. 13), “a normalidade representa o resultado de um compromisso, de uma luta entre o sofrimento provocado pelos constrangimentos organizacionais e as estratégias de defesa inventadas pelos trabalhadores para conter esse sofrimento e evitar a descompensação”. Ou seja, para Dejours o estado de normalidade não é sinônimo de um estado saudável. Se, de um lado, a normalidade é capaz de repercutir no equilíbrio saudável entre as pessoas, pode, de outro, ser um sinal de um estado patológico, ou seja, a formação de um instável equilíbrio entre as forças desestabilizadoras dos sujeitos e o empenho desses e dos grupos no objetivo de permanecerem produtivos e atuantes, mediante muito sofrimento e que se estenderá também em sua vida fora do trabalho (DUARTE, 2014).

Medeiros e Mendes (2013, p.29) acreditam que:

O trabalho conjuga de modo privilegiado as problemáticas subjetivas e as problemáticas sociais, sendo uma mediação essencial entre sujeito psicológico e campo social. Trabalhar não é apenas exercer atividades produtivas, mas também conviver. Viver junto é aprender a compartilhar um ambiente de trabalho, compartilhar as regras da profissão, viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento e pertencer ao mesmo coletivo de trabalho. Implica, portanto, na transformação do eu, além de pressupor o espaço de discussão que é uma dimensão da convivência.

Para Silva (2015), as premissas da PDT estão centradas nas possibilidades do desenvolvimento dos sujeitos a partir das relações no trabalho. Segundo Sznelwar, Uchida e Lancman (2011), é preciso considerar que não existe um sujeito isolado; ele existe e se constitui numa relação intersubjetiva na qual o trabalho é elemento inseparável.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) concordam que trabalhar não é só uma relação entre o sujeito e suas tarefas. O trabalho pode provocar medos e ansiedades diversas, relacionadas tanto ao ambiente físico, como à regularidade do cotidiano do trabalho e às relações humanas, o que exige o desenvolvimento de estratégias defensivas na tentativa de preservar a saúde mental e garantir a produtividade.

Na maneira como Dejours (1994, p. 24) considera a relação que se estabelece entre o homem e o trabalho, ele destaca três condições. São elas:

1. O organismo do trabalhador não é um “motor humano”, na medida em que é permanentemente objeto de excitações, não somente exógenas, mas também endógenas.
2. O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal, que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações, de suas necessidades psicológicas, que integram sua história passada. Isso confere a cada indivíduo características únicas e pessoais.
3. O trabalhador, enfim em razão da sua história, dispõe de vias de descargas preferenciais, que não são as mesmas para todos e que participam na formação daquilo que denominamos estrutura da personalidade.

Um ambiente de trabalho é uma das condições necessárias para um bom desenvolvimento profissional. Na percepção de Mendes e Ferreira (2008), as características do ambiente de trabalho são constituídas por componentes estruturais que determinam as condições de trabalho presentes no local de produção e definem sua infraestrutura, seu apoio e suas práticas administrativas. Dejours (1994) destaca que as condições de trabalho estão voltadas para questões ergométricas do local, sendo o trabalhador o principal centro de estudo, incluindo também o próprio ambiente físico do local de trabalho (temperatura, barulho, altitude), químico (vapores, poeiras, gases tóxicos), e biológico (vírus, bactérias, fungos).

Para Dejours (1992), devem ser considerados, ainda, conteúdos ligados à higiene, à segurança, temperatura, pressão, vibração, irradiação, altitude, barulho, vírus, bactérias e outros que estejam relacionados às características antropométricas do posto de trabalho. Variáveis têm sido acrescentadas por outros pesquisadores, tais como: recursos informacionais, suprimentos e tecnologias, matéria-prima, suporte organizacional, desenvolvimento de pessoal e práticas de remuneração e benefícios. Todos também são exemplos de condições de trabalho (MACÊDO; MENDES, 2004; FERREIRA; MENDES, 2008).

As condições de trabalho refletem diretamente em questões que envolvem o corpo, podendo causar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas no trabalhador. Macêdo e Mendes (2004) garantem que essas circunstâncias que impactam o trabalhador são capazes de reproduzir algum tipo de pressão e de tensão, que, segundo Tomazini (2009), podem ser psíquicas, mecânicas, químicas, físicas e biológicas. Confrontado com algum tipo de pressão, o trabalhador sente e reage, levando-o ao sofrimento e depois às estratégias defensivas (SILVA, 2015).

Enquanto as condições de trabalho agem sobre o corpo físico, a organização do trabalho influencia o aparelho psíquico do trabalhador, ocasionando vivências de prazer e/ou sofrimento (SILVA, 2015).

3.1 DIMENSÕES DE CONTEXTO

Na visão de Dejours (1994), a organização do trabalho, inserida nas dimensões de contexto, engloba a divisão do trabalho, o conteúdo dos procedimentos, todas as dimensões que compreendem a hierarquia e as relações de poder, as formas de comando e as divisões das responsabilidades.

É constituída por elementos formais e informais que devem ser cumpridos (o trabalho prescrito), que representam os modelos de gestão existentes e implementados para o funcionamento do trabalho (MENDES; FERREIRA 2008).

Dejours (1992, p. 25) insere as seguintes variáveis nessa dimensão: “a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa (na medida em que ele dela deriva), o sistema hierárquico, as modalidades de comando, as relações de poder, as questões de responsabilidade etc.”.

Mendes e Ferreira (2008) exemplificam ainda como variáveis da dimensão de contexto e organização do trabalho, a produtividade esperada (metas, qualidade e quantidade), as regras formais (missão, normas, dispositivos jurídicos e procedimentos), a duração da

jornada, os ritmos (prazos e tipos de pressão), os controles (como a supervisão, fiscalização e disciplina) e os tipos de tarefas realizadas.

Silva (2015, p. 06) destaca que a organização do trabalho “é o resultado de uma negociação que envolve tanto o conteúdo das tarefas quanto as relações humanas de trabalho”. Nesse sentido, o vínculo com o trabalho não é estritamente técnico, cognitivo ou físico, mas é, sobretudo, um vínculo intersubjetivo e social.

As relações sociais de trabalho são constituídas por elementos interacionais que expressam as relações interpessoais presentes no cenário de trabalho e caracterizam sua dimensão social. Os elementos que integram essa dimensão são os seguintes: I) interações hierárquicas – subordinados, chefias imediatas e superiores; II) interações coletivas intra e intergrupos – membros da equipe de trabalho, membros de outros grupos de trabalho; e III) interações externas – usuários, consumidores, parceiros, representantes institucionais (MACÊDO; MENDES, 2004; FERREIRA; MENDES, 2008).

A relação com o trabalho ou com os outros trabalhadores tende a se tornar a principal referência das pessoas. O sentimento de identidade social é fortemente ancorado na relação profissional. Dejours (1992) entende que esses laços criados pela organização do trabalho são, por vezes, desagradáveis e, até, insuportáveis. Mas, é por meio do trabalho que o sujeito se engaja nas relações sociais nas quais visualizará as questões herdadas de seu passado e sua história afetiva (DEJOURS, 2004).

O trabalho, enquanto atividade é um processo de confronto e de diálogo. De um lado, há um indivíduo que busca satisfação para suas necessidades, seus desejos, seus sonhos; de outro, há as circunstâncias de trabalho que oferecem um modelo de produção, de um modo geral padronizado, impactando as percepções desse trabalhador em relação a todo o contexto de trabalho. O conteúdo de trabalho, o modo como ele é coordenado e as relações que se afirmam nesse ambiente trazem, muitas vezes, intimidação e, além de dificultarem o bom funcionamento das atividades, criam um contexto onde o sofrimento passa a ser também um produto daquele trabalhar (FREITAS, 2006).

As dimensões de contexto influenciam nas vivências de prazer-sofrimento, a partir de suas três variáveis: condições de trabalho, organização do trabalho e relações sociais de trabalho, que no seu conteúdo são específicos da subjetividade no trabalho. São vivências que representam o objetivo ofertado ao trabalho como resultante da interação entre condições subjetivas (dos sujeitos) e objetivas (da realidade do trabalho). É a dinâmica do convívio entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação que se revelam nas vivências de

prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para intermediar contradições na organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento (DEJOURS, 1992, 1997; SILVA; FREITAS, 2010).

3.2 DIMENSÕES DE CONTEÚDO

Para a PDT, as vivências no trabalho são tanto fonte de prazer quanto de sofrimento. Na visão de Mendes e Müller (2013), o prazer é mais do que um objeto em si e não está isolado. O prazer está sempre associado ao sofrimento que emerge do confronto com real do trabalho, sendo essa uma vivência acessada quando há a vitória do trabalho sobre as resistências do real.

A relação prazer-sofrimento é um construto central na Psicodinâmica do Trabalho, que surge a partir das tentativas dos trabalhadores em equacionar seu pensar, agir e sentir, no contexto de uma organização de trabalho, em condições específicas de trabalho e relações singulares de trabalho. Por essas vivências de prazer-sofrimento, o trabalhador procura se manter saudável numa dinâmica que busca o prazer e tenta evitar o sofrimento (FERREIRA, MENDES 2008).

Sabe-se, porém, que o sofrimento é um traço significativo no processo de trabalho, pois, além de ser uma vivência de afetos dolorosos, é um mobilizador para as modificações das circunstâncias que fazem sofrer, quando é ressignificado pelo uso eficaz de estratégias de mediação favorecidas por determinado contexto de trabalho (MENDES; FREITAS; AUGUSTO, 2014).

Mendes, Costa e Barros (2003, p. 1) definem o sofrimento como:

[...] uma vivência individual ou coletiva, frequente e permanente, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança provenientes do conflito entre as necessidades de gratificação do binômio corporemente e a restrição de satisfazê-las, pelas imposições das situações de trabalho.

O trabalhador despende energia, individual e coletivamente, na busca de dar conta da realização da atividade. Assim, poderá vivenciar prazer e/ou sofrimento. Caso predomine o sofrimento, poderá utilizar-se de estratégias de defesa, ou de enfrentamento, que se diversificam de acordo com as situações de trabalho, sendo marcadas pela “sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade” (MENDES; COSTA; BARROS, 2003, p. 3). Possibilita a convivência com o sofrimento, sem adoecimento ao cumprirem um duplo papel: favorecem o equilíbrio psíquico e a adaptação a situações adversas. Sua função é, de acordo

com Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), atenuar ou combater o sofrimento e até mesmo ocultá-lo integralmente para proteger os trabalhadores de seus efeitos deletérios sobre a saúde mental.

No entendimento de Dejours (1992), a organização do trabalho provoca sobre o indivíduo uma ação cujo foco é o aparelho psíquico. Assim, para se protegerem desses impactos, os trabalhadores criam determinados instrumentos de defesa. As estratégias do trabalhador são necessárias para a realização do trabalho, o que seria “[...] uma boa adequação entre a organização do trabalho e a estrutura mental do trabalhador [...] isso impõe, em cada caso, um ponto de vista detalhado, apoiado por uma análise precisa da Psicodinâmica da relação homem/trabalho” (p. 134).

A PDT utiliza o conceito de mecanismos de defesa no âmbito organizacional, onde o objeto de estudo são as formas de defesa do trabalhador contra o sofrimento laboral. Os mecanismos de defesa, na perspectiva da PDT, constituem umas das formas de estratégias de defesa que se manifesta no nível do inconsciente. A Psicodinâmica salienta que, se, por um lado, os mecanismos de defesa têm o papel de proteger o ego contra o sofrimento, por outro, o seu uso reiterado pode levar o trabalhador à alienação, contribuindo para manutenção da ordem e poder da organização (CANÇADO; SANT’ANNA, 2013).

O conceito de estratégias de defesa, também chamadas de estratégias defensivas, possui importância histórica no surgimento da psicodinâmica do trabalho como disciplina autônoma, diferenciando-a da psicopatologia do trabalho (MORAES, 2013). Para Dejours (1992), são recursos estabelecidos pelos trabalhadores, de maneira individual e coletiva, com o intuito de minimizar a percepção do sofrimento no trabalho, estabelecendo uma negação do entendimento daquilo que traz sofrimento. Por sua vez, os trabalhadores, para lidarem com o sofrimento, criam as estratégias defensivas que protegem o psiquismo. Todavia, sendo um procedimento estritamente mental, essas não têm efeito sobre os elementos que agravam o sofrimento. O funcionamento das estratégias defensivas é inconsciente, sendo formadas a partir da recusa em relação à percepção daquilo que os fazem sofrer, por essa razão, os trabalhadores não falam diretamente do sofrimento, antes, tentam negá-lo (DEJOURS, 1992; MORAES, 2013).

A presença dessas estratégias é sinalizada por comportamentos paradoxais e ritualísticos, na qual, como mecanismos psicológicos mais frequentes utilizados nas estratégias defensivas são: as de racionalização, que emergem como forma de evitar a angústia, o medo e a insegurança, em busca de justificativas aceitas para situações dolorosas e

desagradáveis em prol da aceleração do ritmo e da produtividade do trabalho, adotando comportamentos de apatia, de resignação, de indiferença, de passividade ou de conformidade; as estratégias de negação, que tendem a considerar riscos e injustiças como fatos naturais, a supervalorizar desvantagens da produção e fracassos e, são expressas por atitudes de desconfiança, individualismo, isolamento e banalização das situações desagradáveis do trabalho; e o presenteísmo e adaptação ao estado de desconforto, funcionando como uma maneira de sobrevivência, muitas vezes, inconsciente (DEJOURS, 1992, 2011; MENDES; ABRAHÃO, 1996; MENDES; BORGES; FERREIRA 2002; MENDES; COSTA; BARROS, 2003; MENDES, 2007).

Há ainda outros tipos de estratégias de defesa que podem ser exploradas pela organização e conduzir à alienação. Dejours (1992), explica que são três os principais mecanismos das estratégias de defesa: os de proteção, os de adaptação e os de exploração. O primeiro evoca a racionalização das situações geradoras de sofrimento, em que o sujeito não age sobre a organização do trabalho e consiste em modos de pensar, sentir e agir compensatórios, que são utilizados para suportar o sofrimento. Tendem a perder sua eficácia quando as adversidades do trabalho se intensificam. Já as defesas de adaptação e exploração têm em suas bases a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da produção, levando os sujeitos a seguirem as exigências da organização, marginalizando os próprios desejos em relação aos da produção (SILVA; FREITAS, 2010; MORAES, 2013).

É importante que as estratégias defensivas existam, pois mantêm o equilíbrio psíquico e favorecem a adaptação dos trabalhadores expostos a possíveis situações penosas que possam causar riscos a sua saúde. Todavia, tais estratégias podem mascarar o sofrimento psíquico do trabalhador: “[...] na circunstância do sofrimento não ser ressignificado e transformado em prazer, resta ao trabalhador, para manter sua integridade sociopsíquica, o uso de estratégias de defesa” (MENDES, 2007, p. 53).

A postura defensiva do individualismo configura como uma postura última, mesmo que não definitiva, apresentada pelos trabalhadores em seu processo de defesa face às pressões patogênicas exercidas pelo trabalho. A eficácia da estratégia defensiva evita que os trabalhadores tomem consciência de seu próprio sofrimento e possibilita relativa estabilidade, que funciona como freio à reapropriação, à emancipação e à mudança. Está, por sua vez, se constitui em recursos construídos pelos trabalhadores para lidarem com o sofrimento sem adoecer, a fim de permanecer no posto de trabalho. (DEJOURS, ABDOUCHELI, JAYET, 1994; MORAES, 2013).

Por outro lado, ao sustentarem uma falsa estabilidade psíquica, tais estratégias podem mascarar o sofrimento e se tornarem patológicas (FERREIRA, 2009). Muitas vezes, o desânimo, o desencorajamento e o desengajamento são defesas utilizadas no trabalho devido ao fracasso de certas situações de negociação da organização real do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Em suas pesquisas, Mendes (1996) confirma algumas dessas causas serem situações provocadas por problemas dos modelos de organização do trabalho, gerando um sentimento de ineficiência dos trabalhadores diante do poder tecnológico, econômico, ideológico e político. Conseqüentemente, isto paralisa os trabalhadores ante as possibilidades de mudança, restando-lhes o uso das estratégias defensivas, tais como o individualismo, usado como estratégia de defesa pelos trabalhadores, para naturalizar o cenário das circunstâncias que produzem o sofrimento e o sentimento de impotência; a racionalização, utilizada perante a insatisfação para explicar de forma lógica os motivos que geram o sofrimento, tais como separação entre planejamento e execução e pela desestruturação das relações psicoafetivas com colegas; e a passividade, estratégia contra o tédio, em função de situações de ameaça de perder o emprego e de manutenção do status quo pela empresa.

Outra forma utilizada pelos trabalhadores para evitarem o adoecimento e se manterem sadios, são as estratégias de mediação, provocado por um custo humano, que abarca as dimensões física, psíquica e cognitiva, a fim de atender às demandas da organização e manter sua empregabilidade e integridade. Os resultados dessas estratégias acarretam na incidência de casos de doenças ocupacionais, tais como a depressão, o estresse, DORT e Burnout, representada pela expressão do sofrimento psíquico vivenciado pelo trabalhador no contexto de produção de bens e serviço.

Porém, a criação de um espaço de discussão coletiva se torna outra maneira para o enfrentamento do sofrimento oculto. Esse espaço público de discussão coletiva é caracterizado prioritariamente pela expressão coletiva do sofrimento. É constituído pelos trabalhadores e subentende a compreensão dos meios de comunicação que possibilitam a auto expressão, a autenticidade e a equidade entre aquele que fala e aquele que escuta. 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. “É um dos caminhos mais saudáveis para o enfrentamento dos conflitos e do sofrimento decorrente das adversidades organizacionais.” (MENDES, 2007).

Esses conceitos são importantes para que se possa compreender o contexto objetivo com o qual o trabalhador tem que lidar relacionados à demanda subjetiva, tendo por vezes sua carga psíquica aumentada por conta do trabalho. Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) argumentam que um contexto autoritário da organização do trabalho não oferta uma saída apropriada à energia pulsional do sujeito, aumentando a sua carga psíquica, uma vez que essa “resulta da confrontação do desejo do trabalhador à injunção do empregador, contida na organização do trabalho. Em geral, a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui” (p. 28).

Inversamente, se uma organização em suas condições de trabalho e nas relações de trabalho que promove e hospeda for favorável à diminuição da carga psíquica, ela é equilibrante. Nassif (2005, p. 84) ressalta que quando as aptidões são reprimidas, a energia psíquica se acumula, “tornando-se fonte de desprazer e gerando astenia (fraqueza) e a fadiga (cansaço)”. Entende-se, então, que o trabalho equilibrante equivale a uma descarga psíquica e o trabalho fatigante resulta da carga psíquica.

Dejours (1992) salienta que quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível se percebe o impedimento de uma boa relação do trabalhador com a organização do trabalho e o sofrimento começa: a energia pulsional que não consegue extravasar no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico provocando um sentimento de enorme descontentamento e preocupação.

A PDT propõe que o adoecimento pode acontecer devido a uma retenção da energia pulsional em determinada situação de trabalho que não permita que a energia psíquica seja descarregada. Nesse cenário acontece o sofrimento, pois há um enfraquecimento das estratégias defensivas, que por sua vez, na visão de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), conferem uma nova significação ao sofrimento.

Surge, então, a mobilização subjetiva, identificada como um meio de lidar com o sofrimento, que se diferencia das estratégias individuais e coletivas, uma vez que implica a ressignificação do sofrimento em prazer, e não a sua negação ou minimização. A mobilização subjetiva é central e faz parte da própria concepção de trabalho para a Psicodinâmica, partindo das exigências e dos desafios postos pelo trabalho ao sujeito, demanda-lhe um investimento físico e sociopsíquico diante da organização à qual está vinculado (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Mendes (2007, p. 43) define a mobilização subjetiva 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. A mobilização subjetiva viabiliza a dinâmica do reconhecimento, que é definida por Dejours (1997) como um modo específico de retribuição simbólica aos processos da organização do trabalho, pelo engajamento da subjetividade e da inteligência.

A dinâmica do reconhecimento acontece pela coletividade no trabalho construída pelos trabalhadores. Seus elementos constitutivos são: solidariedade, confiança, cooperação, e pressupõe a existência de um espaço capaz de permitir aos trabalhadores o direito de fala e o julgamento igual em relação ao outro. A partir daí, surge o conceito central para a PDT, a dinâmica do reconhecimento (MENDES, 2007). O reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, o qual possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si (BARROS; LOUZADA, 2007).

Nesse sentido, o reconhecimento é uma forma específica de compensação moral simbólica dada ao ego como retribuição por sua colaboração à eficácia da organização do trabalho, ou seja, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência (BUENO; MACÊDO, 2012). Esta retribuição se apresenta em duas dimensões: reconhecimento no sentido de constatação, que representa a realidade da contribuição individual à organização do trabalho, e o reconhecimento no sentido de gratidão pela contribuição dos trabalhadores dada à organização do trabalho (CRUZ, 213).

Se a dinâmica do reconhecimento funcionar, os efeitos no trabalho irão repercutir em favor da saúde e da construção da identidade. Caso contrário, se o reconhecimento não é executado, o trabalho não prospera, o sofrimento não pode ser subvertido em prazer e o trabalho perde seu sentido subjetivo, provocando alienação e, por fim, crise de identidade com o surgimento de patologias. Quando o reconhecimento é negado, há desestabilização da saúde porque a identidade é a armadura da saúde mental, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho (ROSSI, 2008).

A Psicodinâmica do Trabalho admite dois tipos de reconhecimento: o proveniente da chefia e, ocasionalmente, dos clientes, que são baseados no julgamento de utilidade; e o reconhecimento de estética, que advém dos colegas. Então, quando o trabalhador tem o seu trabalho reconhecido pela qualidade e por seus esforços, suas angústias, medos, dúvidas, decepções e desânimos adquirem sentido para ele (DEJOURS, 1994).

É nesse reconhecimento que se pode dar sentido ao sofrimento vivenciado pelos sujeitos trabalhadores, pois, conforme Rocha (2003), a saúde psíquica no trabalho não implica

ausência de sofrimento e pressupõe presença de prazer. Assim, prazer-sofrimento é um constructo dialético em que ambos coexistem havendo sempre a preponderância de uma dessas vivências.

3.3 CONFLITOS: ABORDAGENS NA ADMINISTRAÇÃO E NA PDT

No campo da Administração, o tema conflito tem sido discutido e analisado sob diferentes abordagens. Ao tratar sobre as diferentes escolas e suas abordagens, Robbins (2002, p.374) ressalta que “tem havido conflitos em relação ao papel do conflito nos grupos e organizações”. Segundo o autor, há três dimensões distintas de conflito: a abordagem clássica ou tradicional, a de relações humanas e a interacionista.

A abordagem tradicional representava a percepção mais antiga de conflito, entendendo que ele comprometia o bom funcionamento da organização e, como tal, deveria ser eliminado. Segundo essa visão clássica, conflito impactava a produtividade das organizações, uma vez que gerava nos indivíduos perturbação, perda da racionalidade, violência e a consequente destruição no ambiente de trabalho. Sua predominância se estabeleceu, sobretudo, durante as décadas de 1930 e 1940. Acreditava-se que todo conflito se traduzia num indicativo de que algo não estava funcionando bem dentro do grupo e que, por isso, se fazia necessário observar o comportamento das pessoas, no intuito de entender a origem do conflito e, assim, atuar para evitá-lo (ROBBINS, 2002).

No entendimento de Robbins (2002), a abordagem tradicional encarava o conflito de forma negativa, sendo originado das falhas de comunicação, da ausência de confiança entre as pessoas e da incapacidade dos administradores em responder às necessidades de seus funcionários. Para Frederick Winslow Taylor (1855-1932), Henri Fayol (1841-1925) e Max Weber (1864-1920), o conflito não deveria ser priorizado enquanto fenômeno. Pensavam eles que, com a criação de regras específicas, de hierarquias e de cadeias de comando definidas, se eliminaria o conflito. Para eles, para melhorar o funcionamento do grupo era necessário tão somente descobrir as origens do conflito e reparar o que não estava funcionando adequadamente (ROBBINS, 2002).

No final dos anos de 1940, com o crescimento acelerado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, surgiu uma nova ideia de conflito. Considerada a partir da abordagem das relações humanas, essa nova visão assume que o conflito é uma ocorrência inerente aos grupos e às organizações, não é necessariamente ruim, e que, por isso, não pode ser evitado e deve ser respeitado. Sua

existência pode ser justificada e seu potencial visto como uma força positiva para o desempenho dos grupos, funcionando assim como um elemento favorável à organização (ROBBINS, 2002). Para expoentes da escola de relações humanas, como Elton Mayo (1880-1949), a eliminação do conflito e sua adaptação de forma pacífica e consensual conduziriam à eficácia organizacional.

A perspectiva mais recente sobre o conflito é o da abordagem interacionista, marcada na última metade do século XX pela maior visibilidade que adquiriu no contexto organizacional. Ao tempo que a abordagem de relações humanas acreditava que o conflito podia ter um viés positivo, a abordagem interacionista assumia o conflito como indispensável para o desempenho eficaz do grupo, ou seja, a visão interacionista assumiu o conflito como um evento saudável e que deveria ser estimulado (ROBBINS, 2002).

As visões distintas de conflitos, levantadas pelas abordagens clássicas, das relações humanas e interacionista confirmam hoje que o conflito, em si, não pode ser considerado bom ou ruim. A sua própria essência, bem como a forma como é administrado, é que farão com que suas consequências sejam positivas ou negativas para o grupo e para a organização como um todo (LIKERT; LIKERT, 1976).

Morton Deutsche (1973) foi um dos primeiros estudiosos que buscaram entender os conflitos. Defende que o conflito existe sempre que surgem atividades incompatíveis. Renis Likert e Jane Likert (1976) defendem que o conflito é uma luta entre indivíduos por um resultado favorável individual que, uma vez atingido, impossibilita que os demais também tenham sucesso, originando contendas. Dean Pruitt e Jeffrey Rubin (1986) consideram que o conflito é uma divergência de interesses percebida ou uma crença de que as aspirações atuais das partes não podem ser alcançadas concomitantemente. Segundo Chanlat (1996), o conflito é gerado a partir da interação social e que, após a primeira insatisfação, passa a ser desencadeado, tomando assim corpo.

Tendo em conta as várias opiniões de conflito é possível referir que este surge quando existe uma divergência ou discordância de opiniões ou perspectivas entre as diferentes entidades sociais (pessoas, grupos, organizações). Nas organizações o conflito ocorre quando uma pessoa, grupo ou organização bloqueia as ações de uma outra pessoa, grupo ou organização. Os conflitos podem ser classificados como: substantivo, aquele que ocorre quando existe uma falta de acordo entre os objetivos e os meios para alcançar determinada tarefa e o emocional, aquele que se relaciona aos aspectos emocionais e afetivos das relações interpessoais. A classificação destes dois tipos de conflitos surgiu da abordagem relações

humanas, que emergiam durante o processo decisório de um determinado grupo ou numa equipe de trabalho (SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 1999; MORGAN, 1996).

Os conflitos também podem ser: pessoal ou intrapessoal, aquele que ocorre dentro do próprio indivíduo, ou seja, envolve a pessoa isoladamente; interpessoal, aquele que ocorre quando existem divergências entre dois ou mais indivíduos; intragrupal, aquele que ocorre entre os membros de um mesmo grupo, causadas por diferenças entre sistemas de valores e atitudes ou por divergências de opinião relativamente a objetos, tarefas ou procedimentos; intergrupar, aquele que ocorre quando as opiniões entre os grupos da organização são diferentes; e interorganizacional, aquele que ocorre entre organizações diferentes, devido a problemas de concorrência ou rivalidade, sejam elas parceiras ou não (SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 1999; MORGAN, 1996).

Para visão interacionista os conflitos podem ser positivos e negativos. Os conflitos positivos são identificados como funcionais e os negativos de disfuncionais. Os conflitos funcionais atuam de forma construtiva e acarreta em benefícios para as pessoas, para os grupos e para a organização. Já os disfuncionais atuam de forma destrutiva e atrapalham prejudicando a pessoa, o grupo e podendo até destruir a organização (ROBINS, 2002). Robins, ainda tipifica os conflitos em: de tarefa, que estão relacionados ao conteúdo e objetivo do trabalho; de relacionamento, que diz respeito às relações interpessoais e os; de processo que diz respeito a forma como o trabalho é realizado.

Para PDT, o conflito é um jogo de forças que operam sobre o sujeito, levando-o a soluções de compromissos, que implica em renúncias e perdas. Os conflitos no trabalho, segundo Mendes 2007, em uma palestra sobre Conflitos de Relacionamento no Trabalho “são vivenciados quando entra em confronto o desejo do trabalhador, expresso nas necessidades, aspirações e interesses e a realidade de trabalho, geralmente, marcada pelo produtivismo, desempenho e excelência”.

Os conflitos têm suas causas nas dimensões do contexto de trabalho que, na maioria das vezes, proporcionam a competição, a rivalidade entre os colegas e o individualismo. Especificamente, podem ser consideradas situações provocadoras de conflitos nos relacionamentos a gestão pelo controle; o medo; a pressão; a desconfiança e insegurança; as normas sem limites ou muito padronizadas; o poder autocrático ou permissivo; a comunicação sem visibilidade, paradoxal, restrita; o foco na produção, a ideologia da excelência; as metas inatingíveis e a falta de sentido do trabalho (MENDES, 2007; ASSIS; MACEDO, 2008).

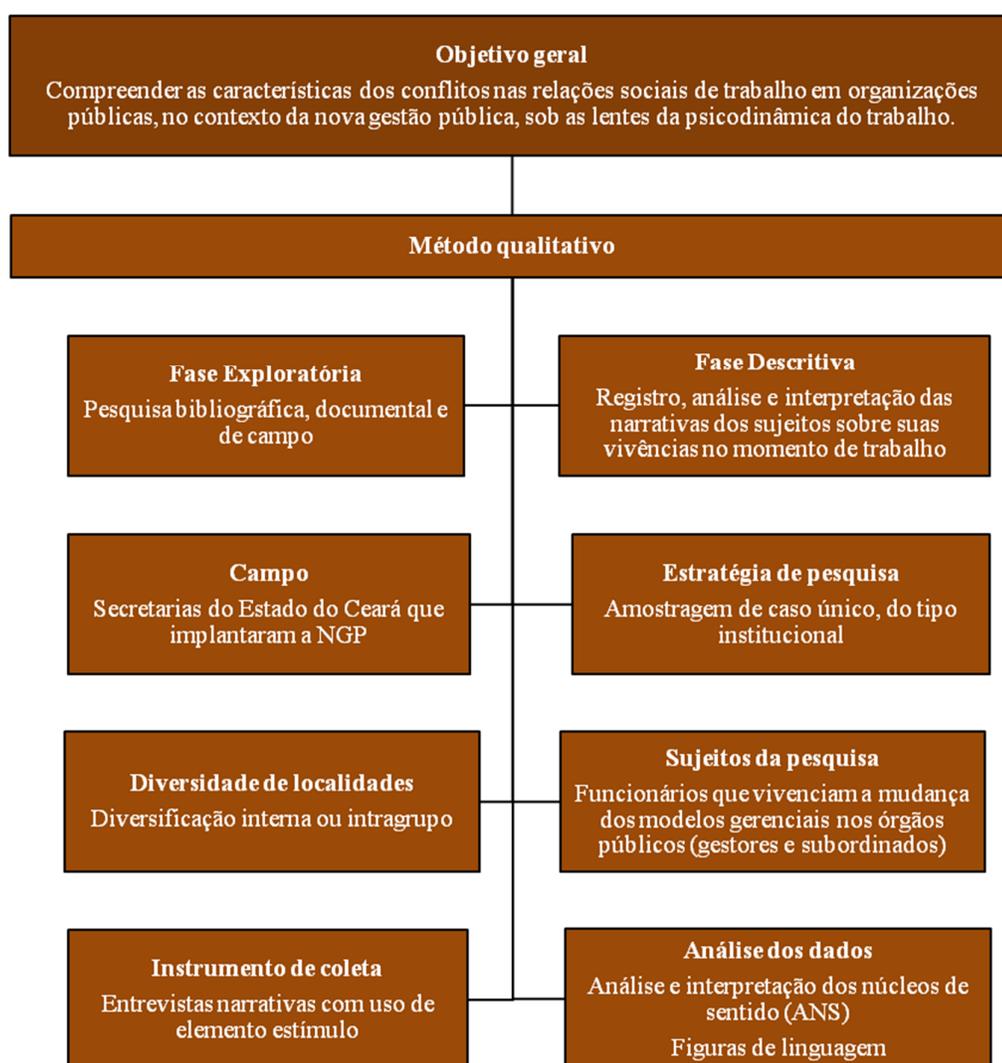
Mendes (2007) anuncia que os conflitos são construtivos quando as dimensões de contexto oferecem espaços para negociação, ou seja, existe uma margem de liberdade para o trabalhador harmonizar a prática de trabalho com seus desejos e necessidades. Isso significa que a organização do trabalho necessita de uma certa flexibilidade e devem ser adequadas, ao tempo que as relações sociais devem ser abertas, democráticas e justas. Não obstante, a prática organizacional nem sempre desenvolve esse espaço de negociação, fazendo com que os conflitos se tornem um problema, com consequências muito graves para o trabalhador e para organização (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; MENDES, 2007).

Dessa forma, um jogo de interesses desiguais, transforma-se em fonte de sofrimento para o trabalhador, comprometendo assim a qualidade dos serviços prestados pela organização. No momento em que o conflito gera esse sofrimento, as consequências vão se tornando ainda mais problemáticas para a organização (MENDES, 2007).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritas a metodologia e técnicas utilizadas para atingir os objetivos propostos para esta pesquisa. O capítulo é organizado com a descrição do tipo e a descrição geral da pesquisa, a caracterização da organização, os participantes da pesquisa e os critérios de seleção dos participantes, os instrumentos de pesquisa, procedimentos de coleta e de análise dos dados de acordo com esquema metodológico apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Desenho Metodológico da Pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

A Psicodinâmica do Trabalho busca desvendar as vivências intersubjetivas dos trabalhadores em relação à organização do trabalho e, assim, ter acesso às estratégias de defesas que lhes permitem ocultar a realidade do sofrimento e o seu relacionamento dinâmico com o trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994; DEJOURS, 2004). A metodologia de pesquisa da PDT está apoiada na epistemologia das ciências históricas e hermenêuticas, que recorre à técnica da interpretação.

O seu objetivo é a elaboração da vivência do sofrimento no trabalho à medida que permite desvendar a vivência subjetiva dos sujeitos em relação à organização do trabalho. Perceber aquilo que, na organização do trabalho, é fonte de pressões, de dificuldades, de desafios passíveis de ocasionar sofrimento, mas também prazer. Se os sujeitos elaboram suas vivências, construirão uma análise mais precisa do trabalho e estarão em condições de propor mudanças na sua organização (DEJOURS, 1994; 2004).

Em face do objetivo geral representado na figura 5, esta pesquisa foi desenvolvida a partir do método qualitativo, técnica que se debruça sobre a análise de um nível da realidade não passível de quantificação, para o qual é necessário aprofundamento no mundo dos significados (MINAYO, 2002). A pesquisa qualitativa se torna adequada ao estudo por ser aquela que lida com a compreensão dos fenômenos sociais, tendo na fala dos sujeitos, a partir e sobre as suas vivências, o seu principal conteúdo.

Para Denzin e Lincoln (2010, p. 3), a pesquisa qualitativa se constitui em “uma atividade [historicamente] situada que coloca o pesquisador no mundo, consistindo num campo de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível”. O pesquisador olha seu objeto de estudo à luz da sua subjetividade. Envolve-se no fenômeno estudado, ou seja, não se preocupa com a neutralidade, e busca compreensão sobre o sentido do outro, em face da realidade sócio-histórica na qual ambos os sujeitos, pesquisador e pesquisado, estão inseridos (AUGÉ, 1999).

A pesquisa na Psicodinâmica vai lidar com dimensões teórico-empíricas como carga psíquica, prazer-sofrimento, estratégias de defesa, que, mesmo sendo fruto ou estando associadas a uma vivência objetiva no mundo do trabalho, são vividas pelo sujeito na dimensão subjetiva, de maneira não mensurável e não quantificável. Logo, a abordagem qualitativa se mostra mais pertinente para lidar com tal dinâmica inscrita na relação interdependente entre objetividade e subjetividade, que pode ser elaborada pelo sujeito através da fala livre, da liberdade de expressão e autonomia, no momento em que o sujeito nomeia o que sente (SELIGMANN-SILVA, 1994; DEJOURS, 1992).

Minayo (2013) entende que a pesquisa qualitativa objetiva, no seu desenvolvimento, propiciar uma maior explicação sobre o assunto estudado, trabalhando com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo em relação aos comportamentos das pessoas em esferas sociais específicas. Sua real intenção não é somente disseminar opiniões ou pessoas, mas explorar o espectro dessas opiniões, bem como os diferentes entendimentos sobre o assunto em questão.

Trivinõs (1987) aponta que, na pesquisa qualitativa, a compreensão dos resultados surge como consequência de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno dentro de determinada situação. Outra importante característica é que ela normalmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre procedimentos em panoramas locais identificáveis (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Essa abordagem permite, qualitativamente, ao pesquisador alcançar o mais alto grau de flexibilidade para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fato administrativo e organizacional desejado.

A tipologia aplicada nessa pesquisa, do ponto de vista de seu objetivo, foi a de natureza exploratório-descritiva. Exploratória por buscar ampliar os conhecimentos e permitir uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que esse ainda é pouco conhecido, pouco explorado. Essa fase é conduzida exatamente através de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Descritiva, em função do registro, análise e interpretação dos acontecimentos no ambiente em questão (GIL, 2008; ANDRADE, 2003; MINAYO, 2004).

Uma metodologia qualitativa em PDT propõe, então, uma dinâmica de orientações em busca de um espaço para a fala no próprio local de trabalho, em que os trabalhadores possam se expressar, individualmente ou em grupo, a respeito da organização das atividades. De modo igual, é essencial a escuta do sofrimento para futura elaboração e apropriação do trabalho por parte do trabalhador (DEJOURS, 1992; MENDES, 2007).

O trabalho de campo tem grande importância para a pesquisa qualitativa, revelando o campo não apenas como reservatório de dados, mas também como origem para novas questões de pesquisa, bem como reconhecimento dos cidadãos detentores de conhecimentos e poder no desenvolvimento do estudo (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2008). Além disso, o próprio recorte espacial da construção teórica elaborada no momento permite a aproximação do pesquisador com a realidade sobre a qual formulou uma pergunta e estabelece uma interação com os “atores” que conformam a existência do fato e, assim,

constrói um conhecimento empírico importantíssimo para quem faz pesquisa social (MINAYO, 2010).

A estratégia de pesquisa utilizada nos procedimentos técnicos e abrangência empírica se deram por amostragem de caso único, do tipo institucional. De acordo com Pires (2008), essa abordagem tem a vantagem de permitir um maior aprofundamento e maior riqueza na coleta de dados, além de um universo de análise que se apresenta ao analista de forma não parcelada como sendo passível de uma apreensão em sua totalidade.

Stake (2013) destaca a importância da escolha do caso para o entendimento do fenômeno em estudo, a qual deve estar focada na busca por aquele caso que oferece maior espaço de aprendizagem sobre tal fenômeno. Assim, escolheu-se para esse estudo às secretarias do Estado do Ceará que implantaram a NGP, porque estas se constituem de um processo amplo de reestruturação dos setores públicos, provocada por mudanças significativas advindas do modelo mais atual da NGP.

Quanto à diversidade de localidades onde o fenômeno ocorre, foi escolhida a técnica de diversificação interna ou intragrupo, em que se alcançaram as diferenças em um conjunto homogêneo de sujeitos ou situações. Cada uma delas é uma investigação específica dentro de um caso mais completo, buscando-se assim analisar o que é comum e o que é peculiar ao caso (STAKE, 2013; PIRES, 2008). Pires (2008, p. 196) salienta que esse critério “[...] pretende apresentar um retrato global, mas somente no interior de um grupo restrito”.

Para a definição do número de entrevistados, adotou-se o critério de saturação empírica dos dados, que é definida como um fenômeno pelo qual, depois de certo número de entrevistas, o entrevistador tem a noção de nada recolher de novo, ou diferente, para justificar uma ampliação do campo empírico quanto ao objeto da pesquisa (GUERRA, 2006; PIRES, 2008). A saturação empírica foi atingida num total de 14 entrevistas.

Foram entrevistados gestores e subordinados ligados às secretarias do Estado do Ceará que vivenciaram ou que vivenciam o contexto de transformações, inerentes ao processo de mudança em organizações públicas. A participação nas entrevistas ocorreu de forma voluntária após abordagem inicial da entrevistadora. Dessa forma, a seleção dos participantes baseou-se no interesse e disponibilidade do indivíduo em participar da pesquisa e no atendimento ao critério de ter vínculo com a organização entre dez e vinte anos. A maioria dos participantes entrevistados tinha mais de 25 anos de tempo de serviço público, o que veio a enriquecer muito a pesquisa, e apenas dois entrevistados possuíam menos de vinte anos. Os

participantes ainda foram informados que suas identidades não seriam divulgadas. Os entrevistados do estudo estão caracterizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização dos sujeitos

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de serviço	Enquadramento das instituições
E1	M	54	Mestrado	Auditor	33 anos	Administração direta
E2	M	50	Pós-graduação	Gerente de projetos	28 anos	Administração indireta
E3	F	59	Pós-graduação	Coordenadora administrativa	32 anos	Administração indireta
E4	M	55	Mestrado	Geólogo/ Superintendente adjunto	32 anos	Administração indireta
E5	M	60	Pós-graduação	Auditor	35 anos	Administração direta
E6	F	61	Ensino médio	Assistente administrativo	39 anos	Administração direta
E7	M	62	Pós-graduação	Engenheiro	40 anos	Administração indireta
E8	F	59	Pós-graduação	Gerente de projetos	35 anos	Administração indireta
E9	F	36	Mestrado	Coordenadora do tesouro	10 anos	Administração direta
E10	M	52	Pós-graduação	Físico / Gerente de projetos	Mais de 25 anos	Administração indireta
E11	F	37	Superior completo	Programadora plena	19 anos	Administração indireta
E12	M	70	Mestrado	Chefe de gabinete	40 anos	Administração direta
E13	M	61	Mestrado	Coordenador de captação de recurso	40 anos	Administração direta
E14	M	64	Superior completo	Arquiteto	Mais de 40 anos	Administração indireta

Fonte: elaborada pela autora.

Para a coleta de informações com maior profundidade, foi adotada como premissa básica a priorização da escuta às opiniões contraditórias e/ou baseadas nas crenças, valores e posicionamento ideológico de cada servidor público (BUENO; MACÊDO, 2012). A coleta de dados foi realizada no próprio local de trabalho ou em outro local escolhido pelo indivíduo. As entrevistas ocorreram em dois meses e, com o consentimento dos entrevistados, foi

utilizado um aparelho para gravação, para posterior transcrição das falas, visto que a psicodinâmica do trabalho privilegia a fala do indivíduo (MENDES, 2007).

Para Dejours (1992), “[...] a pesquisa é o momento de escuta do trabalhador que, através da fala, poderá reconhecer o seu trabalho e seus significados”. A fala permite resgatar a capacidade de pensar sobre o trabalho, é um modo de desalienação, bem como uma possibilidade de apropriação e dominação do trabalho pelos trabalhadores (MENDES, 2007).

À medida que o entrevistado fala, o entrevistador se envolve no discurso do entrevistado buscando entender os conteúdos psíquicos latentes, além dos manifestos, que se revelam na verbalização. Com essa atitude, o pesquisador aprofunda os vínculos e permite uma expressão autêntica do sujeito, possibilitando uma aproximação com o objeto da pesquisa (2007, p.68).

Portanto, considerando o potencial da fala, a técnica de coleta de dados utilizada na pesquisa foi a entrevista narrativa, pela qual emergiram histórias de vida entrecruzadas no contexto situacional, onde as pessoas lembraram o que aconteceu, colocaram a experiência em uma sequência, encontrando possíveis explicações para isso e se dirigindo a acontecimentos concretos em um lugar e em um tempo determinado.

As narrativas, dessa forma, possibilitaram grande riqueza de detalhes, tendo em vista que o indivíduo é encorajado e estimulado a contar a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social, tornando possível a compreensão dos sentidos que expressam a verdade de um ponto de vista em determinado tempo, espaço e contexto sócio histórico (BAUER; GASKELL, 2004; MINAYO, 2001).

Para Stake (2011, p.187), a narração de histórias faz parte da prática do pesquisador qualitativo. Parte do estudo qualitativo é essencialmente a captura de uma história. Não somente a história de uma pessoa ou de um grupo, mas também a história de uma organização ou movimento social, como é o caso dessa pesquisa, isto é, a intenção de conhecer a história da implantação da NGP na estrutura de Governo do Estado do Ceará para, a partir dela, compreender os conflitos emergentes nas relações sociais.

A entrevista narrativa, segundo Bauer e Gaskell (2004), tem como objetivo estimular o entrevistado a narrar suas vivências a partir de suas perspectivas. Com a entrevista narrativa, como método apropriado de investigação, deseja-se acessar respostas personalizadas através da escuta atenta em um ambiente de discussão em que seja possível a emancipação do sujeito falante pela elaboração que ele pode livremente fazer durante a entrevista sobre as suas vivências laborais (MENDES, 2007).

Por isso, um bom roteiro de entrevista (APÊNDICE A) deve ter elemento-estímulo como recurso incentivador e norteador da fala, o qual, segundo Batista-dos-Santos (2013, p. 129), é “[...] algo (pergunta, afirmação, proposição) que se apresenta ao entrevistado como um estímulo que, sendo suficientemente amplo, mas necessariamente focal, serve de eixo a uma entrevista [...]” levando o entrevistado a falar sobre a organização do trabalho, narrá-la em seus detalhes e considerando suas representações sobre ela. Essa formatação de roteiro é importante, ainda que o leve a narrar sobre a existência (ou não) de espaços de livre iniciativa, sempre com perguntas não teóricas que o conduza a narrar sobre seu mundo vivido (DEJOURS, 1994, 2004).

O elemento-estímulo, segundo Batista-dos-Santos (2013, p. 129),

Possibilita ao pesquisador obter o máximo de informação multidisciplinar (de cunho sociológico, psicológico, político) relevante e necessária à pesquisa, sem transformar a entrevista em um interrogatório. Usando variados elementos que estimulem o entrevistado a discorrer sobre a temática central, o pesquisador prevê condições de exame do tema em termos de práticas e experiências subjetivas, de afetos e conhecimentos, de teorias e práticas as mais próximas da realidade de uma relação entre iguais.

Na entrevista, foram apresentados, numa sequência lógica, os planos específicos que passaram pelas secretarias do Estado do Ceará (APÊNDICE B, C, D, E, F), em letras grandes, como elemento-estímulo, por parte da entrevistadora. Em seguida, foi solicitado ao entrevistado que contasse o que lhe viesse à mente, relacionado com o tema proposto. A partir dessa situação, para cada palavra apresentada foi solicitado que falasse livremente sobre esta, colocando-se como autor do seu próprio texto. Dessa forma, o entrevistado teve maior liberdade de se colocar, uma vez que ele não estava aprisionado à realidade. Stake (2013) destaca que é preferível elaborar questões mais abertas para o roteiro de entrevistas, permitindo que o entrevistado comente ou conte a história sob a sua perspectiva.

Dessa forma, o roteiro de entrevista (APÊNDICE A) foi seguido a partir de três tópicos guias, que “[...] em sua essência é planejado para dar conta dos fins e dos objetivos da pesquisa” (GASKELL, 2002, p. 66). O primeiro tópico guia foi voltado para caracterização do sujeito, seu trabalho na organização e sua história profissional desde o seu ingresso na organização. O segundo guia foi apresentado para levar o sujeito a descrever as relações sociais de trabalho modificadas após a implantação da NGP.

Essas relações estão presentes nos seguintes aspectos: relações com chefias, na busca pela identificação de tensões, ansiedades, medos e divergências sob as novas formas de controle da NGP; relações com pares, através da identificação de pessoas que valorizam as

relações interpessoais, com o incentivo ao trabalho construído através da ajuda mútua, estimulando assim o trabalho em equipe e o respeito às diferenças e às particularidades de cada indivíduo, como também a possibilidade de encontrar rivalidade com os colegas, a competição entre eles e o individualismo de uma pessoa em relação à outra; relações com subordinados, para descrever a percepção de um ambiente de gestão participativa, onde o gerente reconhece e promove a capacidade de cada componente da sua equipe, com estabelecimento de metas para o controle dos resultados.

Ainda nessa categoria da relações sociais, têm-se as relações com a clientela, na qual se terá a possibilidade de perceber uma nova postura dos servidores em relação à "clientela" (cidadão-usuário), que podem ir desde o desenvolvimento de novos tipos de vínculos, buscando a empatia para atendimento da satisfação do cidadão-usuário, ou estratégias de defesa nessa relação, com posturas negativas frente ao cidadão por não aceitarem a mudança de papéis na relação (de servidor a fornecedor/de cidadão a cliente). Por fim, o terceiro tópico serviu para trazer à tona os conflitos presentes que foram ocasionados pelas mudanças geradas a partir da NGP.

O roteiro apresentado sob a forma de tópicos (tópico-guia) é parte vital do processo de pesquisa e necessita de atenção detalhada. Utilizado como instrumento orientador para a entrevista, o tópico guia irá favorecer o desenvolvimento de experiências vividas pelos entrevistados dentro da organização, fazendo com que, em alguns momentos, a interação com o entrevistado seja bastante significativa, enriquecendo o conteúdo com o aprofundamento de aspectos que possam ser relevantes ao entendimento do objeto ou do tema em estudo, além de esclarecimentos e acréscimos em pontos importantes a partir de sondagens apropriadas e novos questionamentos (GASKELL, 2002).

Um bom tópico guia irá propor um referencial fácil e confortável para uma discussão, permitindo uma progressão lógica e plausível através dos temas em foco. Além de ser um instrumento orientador para a entrevista, o tópico guia pode ser útil para a elaboração e antecipação de categorias de análise dos resultados. Para Gaskell (2002, p. 66-67), essa técnica:

Funciona como um lembrete para o entrevistador, como uma salvaguarda quando der um branco no meio de uma entrevista, um sinal, de que há uma agenda a ser seguida, e um meio de monitorar o andamento do tempo da entrevista. O tópico guia é, contudo, como sugere o título, um guia, e não nos devemos tornar escravos dele, como se o sucesso da pesquisa dependesse só disso.

Para o entendimento do discurso dos servidores públicos entrevistados, foi utilizada a técnica de análise e interpretação dos núcleos de sentido (ANS), adaptada por

Mendes (2007) a partir da técnica temática de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (2011).

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 de análise qualitativa possibilita o agrupamento do conteúdo latente e manifesto do texto, baseando-se na construção de núcleos de sentido, concedendo suporte às interpretações dos temas que são categorizados pelo critério de semelhança de significado semântico, lógico e psicológico. A ANS se caracteriza como uma forma particular de olhar os dados, agrupando as particularidades da comunicação oral ou escrita a partir da identificação dos núcleos de sentidos. O nome e a definição dos núcleos de sentidos “devem ser criados com base nos conteúdos verbalizados com um certo refinamento gramatical de forma. Às vezes, o nome da categoria é uma fala do sujeito”. (MENDES, 2007, p, 73) e temas recorrentes são consistentes para a criação de núcleos. De acordo com a autora, a nomeação e definição dos núcleos de sentidos são essenciais para se dizer que a técnica foi realmente aplicada.

As 14 (quatorze) gravações, depois de transcritas, foram submetidas à análise dos núcleos de sentidos (ANS) e as categorias, os temas e os subtemas foram definidos como resultado do processo de categorização dos núcleos de sentido. A categorização facilita a análise das informações e os critérios utilizados para definição das categorias foram a homogeneidade, frequência e importância (MENDES, 2007; RICHARDSON, 2011).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão analisados e discutidos os resultados que emergiram do campo empírico, oriundos das entrevistas realizadas com servidores públicos, ensejando atender aos objetivos específicos da pesquisa.

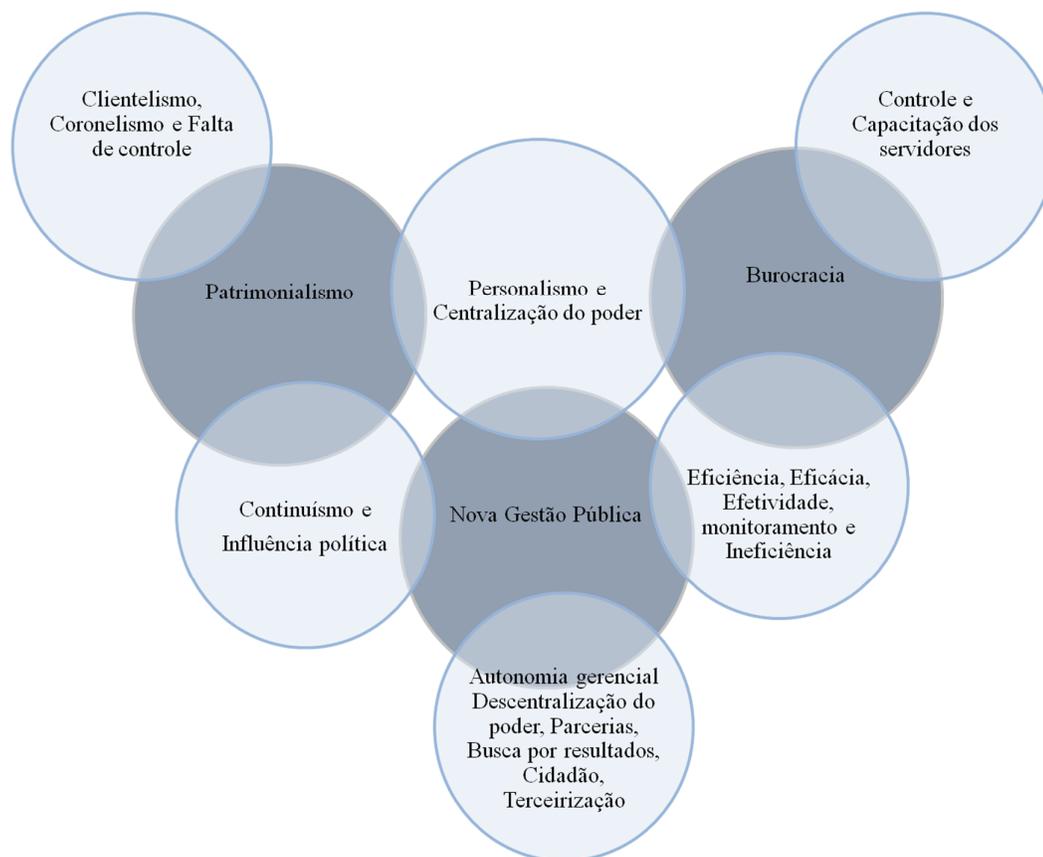
Após a transcrição e a categorização das entrevistas, foram nomeadas duas grandes categorias alinhadas à revisão de literatura desta dissertação: Administração Pública e Psicodinâmica do Trabalho. As entrevistas foram tratadas como uma narrativa totalizante sobre o objeto. Os seguintes temas foram identificados: Patrimonialismo, Burocracia, Nova Gestão Pública, Condições de trabalho, Organização do trabalho, Relações sociais de trabalho, Medo, Sofrimento, Doença/Saúde, Carga psíquica, Prazer e Estratégias de defesa, conforme as figuras 6, 7 e 8.

Cada um dos temas será analisado e discutido juntamente com os subtemas e núcleos de sentido que os compõem.

5.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Esta categoria é composta por três temas, cuja ideia comum é a de que ocorreu uma grande mescla no modo de gerir as instituições públicas no estado pesquisado, nas mais variadas instâncias, ao longo do tempo, fazendo emergir no cenário da administração pública os subtemas representados na figura Z.

Figura 6 – Categoria: Administração Pública



Fonte: elaborada pela autora.

5.1 1 Patrimonialismo

O patrimonialismo é um tipo de dominação política em que não existe a separação entre o público e o privado. Na administração pública brasileira, as heranças patrimonialistas estão presentes no cotidiano das organizações públicas e surgem nas falas dos entrevistados, através dos subtemas personalização do poder, continuísmo, clientelismo, coronelismo, influência política e falta de controle. O patrimonialismo ainda hoje orienta condutas pessoais ou de grupos, sendo materializadas nas falas dos entrevistados como ações desprovidas, tomadas pelos governantes, na troca de favores e nas formas pessoais de conquista e manutenção de esferas de poder. Na fala de E2 e E4, são perceptíveis os acordos e privilégios que alguns grupos ou governantes mantinham para continuar no poder:

O que eu percebo é que no geral, existe muita retórica de discurso, das ações com esse intuito, os governantes no Brasil de forma geral, eles têm uma grande preocupação de se manter no poder e para isso eles acabam fazendo acordos, eles torcem um pouco a visão de obras, visão de grandes obras para poder captar o povo, o contribuinte. [E2]

De modo geral, para a maioria foi muito bem aceito porque havia um grupo de privilegiados, que isso ainda acontece, mas antes era muito escancarado. Então, se hoje as pessoas ainda olham o serviço público na forma muito reticente, na época [entrevistado fazia referência à época 87-90 do modelo governo das mudanças] era muito pior porque não havia nenhum compromisso principalmente dos servidores públicos em prestar um serviço público de qualidade. [E4]

Como afirmado anteriormente, o patrimonialismo constitui em sua estrutura um sistema de dominação política (WEBER, 1999), que revela uma administração autocrática (SILVA, 2013) e cheia de falhas nos métodos de trabalho e nos planejamentos realizados por seus governantes (DRUMOND; SILVEIRA, 2012) que, no exercício de seu poder, era legitimado pela roupagem da tradição, cujas características principais eram a personalização do poder, ineficiência, falta de compromisso, falta de qualidade, dentre outras.

A personalização do poder é vista como uma das formas de apropriação do público pelo privado e da racionalidade individual do sistema político. É um dos atributos mais representativos do patrimonialismo presente na administração pública. Nas entrevistas, se revelou com bastante ênfase como cada autoridade/governante colocava sua forma de gestão para ser única e seguida por todos:

Agora como negativo eu diria assim, porque a gente ainda, todas essas gestões, a gente ainda tem um modelo muito personalista, né? [E1]

Não tem sido fácil, porque no governo, na administração, as cabeças mudam, pois cada cabeça que atua tem um modo de pensar e quer incluir o seu modo de pensar, sem querer ver a herança que tá recebendo, simplesmente chega, muitas vezes tenta olhar o que já tem, mas não aproveita, simplesmente chega e diz que isso aqui é de tal jeito. Então a gente tem que esquecer o que tava fazendo, engavetar alguns projetos e passar a seguir a nova orientação. Isso ocorre muitas vezes, os projetos que a gente começa quando inicia outra gestão são esquecidos e volta pro zero. [E10]

Se, no tocante aos governantes, emergiu nas entrevistas a questão da personalização do poder, o continuísmo pelo desejo de manter as coisas como estão, foi mais frequente quando os entrevistados faziam referência aos subordinados:

Mas nessa época [entrevistado fazia referência à época 87-90 do modelo governo das mudanças], falar em planejamento estratégico, modelos que vinham da iniciativa privada para entrar na cabeça das pessoas era uma coisa muito complicada e ainda tinha esse problema de continuidade política, pois você não poderia ter certeza de que ia começar e terminar uma coisa. Como vinha esse ambiente, essa cultura de rupturas, então é difícil mudar esse modelo mental nas cabeças das pessoas, que foi mudando. [E4]

Mas assim, até porque na política, a campanha do governador Y foi toda em função de dar uma continuidade mesmo ao governo anterior [...] [E5]

O plano tá plenamente inspirado ao plano do governador W. Eu acho que esse plano foi fomentado, construído no ambiente do governador que estava saindo. O diálogo dele é todo, tipo o plano do governo anterior. [E13]

Esse é um governo que eu diria, para aquele momento ali, ele simplesmente dialoga quase um pleno diálogo com esse aqui. Se não estou enganado, ele de repente faz um ctrl+c e ctrl+v deste aqui. [E13]

Essa personalização e a continuidade no poder, não são apenas resquícios empoeirados do nosso passado, de ressurreição da concepção autocentralizada e personalista, revelam-se, igualmente, um componente cultural fortemente enraizado na sociedade, no Estado e na administração pública brasileira. Os tipos “mandões” dos tempos atuais, que equivalem aos antigos “soberanos” (FAORO, 2001), se revelam nas falas dos entrevistados E1, E4 e E10 como os que tinham sua própria forma de administrar. Comumente, eram acostumados a ter sua vontade realizada e buscavam adequar o que já existia à sua forma de administrar, deixando os servidores a fazer malabarismos para alcançar o que fosse determinado.

Que independente de quem seja o secretário que venha a sentar nessa cadeira, algumas coisas tem que ser da instituição, tem que pertencer à instituição, não pode ser personalista “Ah, era do secretário, aqui ele saiu aí pronto, agora vem outro e desmonta” né? [E1]

E o governante X já começou a ter a própria forma dele de administrar, quando ele viu que o MAPP [Matriz de Avaliação de Projetos Prioritários] era um instrumento gerencial importante, conseguir acompanhar isso, ele começou a criar grandes reuniões, com os secretariados, dirigentes de obra, de forma sistemática, periódica, de cada 2, 3 meses, reunia todo mundo e era cobrança em cima de cobrança. [E4]

Porque o que hoje a gente não tem é um modelo ou visão de governança enraizada no estado. Quando entra um governador, ele diz: "eu quero que faça isso dessa forma" e pronto, morreu! A forma que você fazia antes se era boa ou não, esquece, pois agora vai ter que ser feito assim. E isso traz um transtorno muito grande. A gente passa aqui cada vez com malabarismo com os sistemas corporativos, que cada governo que muda quer que as coisas funcionem de um jeito. Isso reflete no sistema porque ele precisa se adequar, então o sistema vai tá cheio de exceções por causa que tem que se adequar ao que é determinado. Esse é o problema maior. [E10]

Assim como a personalização e o continuísmo, o clientelismo também acompanha a trajetória da administração pública entre os governos, revelando-se a troca, a reciprocidade, a recomendação, a indicação e o apadrinhamento. Uma via de mão dupla que existe, para alguns, na qual os recursos públicos são o principal mecanismo de conquista e manutenção do poder.

As entrevistas evidenciam essa relação de troca de favores e seu efeito:

Já não foi desenvolvido tantas pessoas nos órgãos, tinha muito clientelismo, tinha pedidos de política, ele acatava. O governante X não acatava nada de políticos, ele não atendia nem político dentro do gabinete dele. O fulano que era o assessor dele direto era quem recebia todo mundo. Os políticos meio que tinham raiva dele por causa disso. O governante Z é outro perfil. É aquele político honesto né, aquela pessoa que é boa, mas não tem a cultura de gestão. [E8]

Questões éticas, infelizmente uma coisa que ainda ocorre muito no Brasil com os gestores é a questão de favores. Eu acho que você entende o que eu tô falando. E era uma questão que eu não podia concordar. Eu fui muito assediado pelas empresas por questões de prestar favores para facilitar as coisas, eu sempre rejeitei de forma educada, mas sempre rejeitei. Então eu não aceitava isso, não aceitava, não aceito até hoje. [E10]

O clientelismo, prática tão condenada quanto enraizada, é uma das características do modelo patrimonialista, pela qual se exercia o patronato, ou seja, o poder exercido pelos mandões, os mandachucas, os coronéis (LEAL, 1986). Está presente desde o nível hierárquico mais baixo, até o nível mais alto de poder, preservando duas características primordiais: o mandonismo e o favoritismo. O clientelismo, tal como no passado o coronelismo, é uma expressão da política de cooptação, ou seja, aqueles que nomeiam internamente os seus próprios membros, conforme sua vontade, sua simpatia ou sua antipatia (DRUMOND; SILVEIRA, 2012), sem dependência de critérios externos.

Retratado por E5 e E7, prevalecia entre os governantes as práticas de apadrinhamentos políticos e de grupos de interesses que visavam garantir a concretização de seus objetivos particulares, confirmando assim a aliança política para alcançar um fim comum para ambos:

E no interior tinha aquele modelo de fiscalização ainda muito conectado com aqueles apadrinhamentos políticos. [E5]

[...] é, essa foi uma grande coisa que a gente teve aqui no Ceará, uma grande ruptura né, quando a gente abandona o modelo dos famosos coronéis né? São os coronéis! Que eram pessoas, né, muito queridas, mas que tinham essas práticas. Eu me lembro muito uma vez no gabinete do governador sicrano, quando chegou um cidadão e ele disse assim “O que é que meu amigo fulano tá precisando?” quer dizer o governador já recebia assim né? ele não dificultava as coisas não, né? ele facilitava né “Que é que meu amigo fulano tá precisando?” ele já recebia o camarada assim. [E7]

O coronelismo político não desapareceu totalmente com o advento da Administração Pública profissionalizada (BRESSER-PEREIRA, 2001), pelo contrário, os coronéis adaptaram-se ao novo formato e seus tentáculos ainda alcançavam o ambiente público, que reproduz em escala atual o contexto aderente ao coronelismo puro. Contudo, evidencia-se nas entrevistas de E8, E12 e E14, a regressão nos processos de trabalho quando, de forma brusca, há a “volta dos coronéis” e sinalizam um conflito intenso de valores, quando precisam lutar

por implementar processos mais participativos e democráticos sob o constrangimento da convivência com estruturas que estampam resquícios do aprendizado patrimonialista, autorizador de privilégios, o que, possivelmente, evidencia as barreiras à implementação de mudanças mais profundas.

[terceiro modelo] E a gente cresceu, e pra mim aqui foi brusco o governo Z, a volta dos coronéis! O Z era um coronel né, não era aquele coronel ruim né (risos) era o nome da novela, era Coronel Saruê! Não era um Saruê não, não era um Coronel Saruê não, mas era um coronel. Cliente, coronel no sentido de ser clientelista, de ser os partidos, era uma regressão gente. Infelizmente a gente saiu dum processo que tava assim e tá caindo. [E8]

[terceiro modelo] Foi, o Beltrano foi o vice do Z. Dois caras que foram criados lá nos coronéis, o Z foi o secretário de saúde do Beltrano em 75, né, então com toda aquele paternalismo, né, toda aquela politicagem, o que não tinha no X, não tinha como o X fazer isso, o X, e o Y também num tinha. Mas o Sicrano pegou, voltou a fase, até porque tinha o Beltrano na vice, e isso influenciou, é tanto que ele criou, tinha sido criada, era uma secretariazinha pequena, secretaria de atuação municipal. Que era aonde os prefeitos iam, né, secretaria, em cidadania, explicitamente em cidadania. [E12]

Hoje, com essa história dessa coisa que teve né, do estado ser cheio de artimanhas e coisas né, já dessa época já tinha muito problema, e o estado deu esse rombo, e esse rombo custou, pra proteger as cabeças que tinham lá né, que eram filhos de coronéis [...] o cara que tomava conta era o Fulano, o Fulano era filho do coronel, um cara extremamente autoritário e tive vários problemas com ele, sabe? Só um parêntesis aqui, era de eu pedir, por exemplo, uma saída pra ir ao cartório, pedir pra ir às 15 horas e ele botar na mesma saída “Retorno 15:15” não dava pra eu ir nem na cantina com 15:15 né? Quer dizer, ele fazia isso porque não queria que a gente saísse, era implicante, mas eu também nesse dia eu não saí, só simplesmente rasguei o papel na frente dele e deixei em cima da mesa dele, não quis problema com ele. [E14]

Apesar da crescente resistência ao que se deseja do governante, esse poder de mando se encontra fortemente legitimado no segmento sociopolítico, que o personaliza e lhe concede sobrevida. A legitimação dessa esfera de poder se estabelece por uma questão de favorecimento, por influência política, por falta de controle, por conveniência, por interesse material e, até mesmo, pela incapacidade de combatê-la.

Por outro lado, surgem os conflitos relacionados à organização do trabalho e às relações sociais e profissionais, com ingerências internas e externas. Nas entrevistas percebe-se o conflito entre o saber técnico-profissional e as chefias pelas interferências dos interesses políticos na autonomia dos gestores e técnicos, tipificando resquícios de uma administração do tipo patrimonialista na contemporaneidade. Há, ainda, a emergência de conflito na disputa por posições, conflito de interesses, o apadrinhamento e indicações políticas nos processos da organização do trabalho.

É, a autonomia dos gestores nesse segundo governo (2010-2011) foi bem política, nós percebemos algumas gerências políticas bem forte. Algumas decisões, alguns

projetos a gente via que não tinha uma técnica forte, prevalecia critérios políticos. [E2]

Fico como gerente de mercado de fomento até um momento em que eu tive que disputar, fui forçado a disputar novamente a superintendência, nesse momento houve né, muitas interferências políticas, eu desisto então da superintendência, vou ao partido que tava me apoiando e digo que não quero e aí volto pra engenharia. [E7]

Contudo, depois de dois anos e meio de trabalho comecei a notar que estavam tendo interferências políticas em relação a parte técnica. E é uma coisa que eu não aceitei bem, porque o trabalho que eu tava desenvolvendo esperava que fosse um trabalho sério e que as decisões técnicas fossem acatadas. Porque as decisões técnicas não sendo acatadas, com as decisões políticas passando por cima, eu nunca teria o resultado do meu trabalho. Então quando isso começou a acontecer, que eu comecei a notar, eu perdi um pouco do interesse. Até porque eu era o único profissional nessa área. [E10]

Aí aquele dinheiro cai aqui na conta do estado e tal, né. Há uma reação, mas pequena, pequena. Agora tem órgãos que tem uma reação grande, que são indicados políticos, né, indicação política, aí tem interesses políticos, né? No caso, só tem um poço pra fazer, tem quatro pedindo, você vai botar onde? No meu padrinho político, foi ele que me botou aqui, né? Então o poço eu vou fazer lá, né? Por mais que você tenha um estudo de localização de poço que tem, você faz, atende o máximo que puder, mas não, você não pode atender, porque aquele padrinho que botou ele lá “Rapaz, eu quero é aqui ó” “Mas rapaz” “Não, eu quero é aqui, foi eu que lhe botei aqui” e assim acontece, a nível federal né? [E12]

Como se pode perceber na fala de alguns entrevistados, as influências políticas, aliadas à ausência de mecanismos de controle, se revelam num claro assentimento dos súditos aos soberanos (SILVA, 2013; WEBER, 1999), que recebem a influência de suas ordens, de modo tão primordial que chegam a ceder a qualquer concepção de ordem moral ou ética. E aqueles que se recusavam e não apoiavam tais influências no trabalho, com suas interferências externas, eram questionados ou até mesmo afastados de suas posições.

5.1.2 Burocracia e “Nova Gestão Pública”

Quanto à gestão pública brasileira, a literatura costuma afirmar que a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração pública patrimonialista, a partir dos anos de 1930. Na sua essência, a Administração Pública Burocrática buscava desenvolver um tipo de administração que exercesse o profissionalismo, a impessoalidade e a formalidade, atributos que partissem das ideias do modelo burocrático weberiano (WEBER, 1999; SECCHI, 2009). Já a NGP, na forma apresentada no PDRAE, surgiu da necessidade de corrigir as distorções que estariam afetando a administração pública, inclusive com mudanças nas regras constitucionais, como forma de conter a crise do Estado brasileiro. Os objetivos do

PDRAE (BRASIL, 1995) foram estabelecidos no sentido de responder o desafio de modificar a forma de administrar os serviços públicos e promover a reconstrução do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2009; CARDOSO, 2016).

No entanto, no Estado do Ceará, campo da pesquisa, as informações trazidas pelos entrevistados pontuam que não vivenciamos uma administração pública burocrática no sentido pleno do termo. Efetivamente, nas falas dos sujeitos ouvidos, emergiu uma breve fala típica de uma “estética burocrática” evidenciadora de rotina (“A gente chegava, batia o cartão, cartãozinho aqui cumpridinho, roseozinho, batia, chegava, entregava o chefe” – E6); e, o que mais se destacou como característica burocrática foi a centralização. Contudo, a centralização narrada pelos sujeitos não foi aquela centrada na norma, na formalidade e na impessoalidade de um aparelho administrativo, peculiar à forma burocrática de administrar. Diferentemente, emergiu uma centralização do poder do tipo personalista, presente na gestão contemporânea e tornada possível com os recentes avanços tecnológicos. Destacam-se, nas falas, características personalistas relacionadas à figura do político governante.

Do aspecto de gestão, houve pra mim um misto de ganhos e perdas, certo?! O governante era muito decidido, mas ele era muito centralizador, então ele criou uma superestrutura lá no gabinete, criou-se um sistema de monitoramento lá, a gente participou e foi a nossa equipe que desenvolveu o sistema lá na SEPLAG. Mas assim, esse sistema, como ele teve que fazer concessões políticas para se eleger, não foi um partido, mas um grupo de partidos, ele inteligentemente centralizou as decisões, ele criou uma camada a mais de decisão que antes não era necessária, talvez porque tinha pessoas de vários partidos, então vou criar essa camada aqui e é isso aí. [E2]

O Y, não que voltou ao modelo antigo, não foi isso. Mas havia mais uma concentração de poder mais no alto da gestão, pouco mais, não tanto quanto o modelo anterior, mas a gente percebia um pouco essa diferença. [E3]

Nas falas de E8 e E9, a centralização de poder dos governantes é considerada, por vezes, como uma coisa boa, voltada para entrega de grandes resultados. Ao mesmo tempo, ambos os sujeitos também externam suas dificuldades em lidar com o excesso de centralização dos governantes, entrando assim em conflito pessoal quanto à necessidade e valorização do seu saber e do seu fazer enquanto servidores públicos:

O Y não, ele era centralizador né? Pelo menos a gestão dele, ele fazia os projetos dele pontualmente [...] Então o início aqui dessa época, que é 2007 a 2014 é outro estilo, um não pra tudo que foi implantado, coisas boas, coisas ruins, certo? E aí começou o estilo dele, a maneira dele. Que era um excelente gestor, centralizador e que tudo acontecia por ele e só com ele. É o rei [...] O W é: decisões centralizadoras e execução centralizadora. Tem horas que a gente ficava “Meu Deus, o que é que a gente tá fazendo aqui mesmo?” né? [E8]

Agora, a grande vantagem dessa gestão pra mim é o monitoramento pessoal do governador sobre os projetos prioritários, porque ele cobrava ligando pros gestores,

ligando pras pessoas, acompanhando por videomonitoramento, o sistema MAPP permitia que ele acessasse a qualquer hora o andamento das obras de todo o Estado. E ele fazia isso, disparava e-mail para as pessoas com questionamento, cobrando no prazo, o que acabou resultando em grandes entregas para a sociedade cearense nesse período. [E9]

Após os governos marcados pelo coronelismo, próprio do patrimonialismo, é que se iniciava um novo período de governo, à época sob o comando de um governador com uma visão muito própria do mundo empresarial. Naquele momento, se instalava um modelo de gestão bastante determinado em empreender ações direcionadas a desenvolver, no Governo do Estado do Ceará, conceitos e práticas voltadas à eficiência, ao controle e padrões de desempenho, visando à obtenção de resultados efetivos.

E aí o X entrou, passou logo todo mundo pra 8 horas, colocou diretores lá dentro e presidentes que vieram do BNB né, que vieram com aquela visão executiva. Antes dos coronéis era clientelismo, botavam um... usavam outro termo, nenhum executivo né, a não serem políticos. Aí quando entrou o X ele botou executivo. Executivo na Secretaria da fazenda, e nessa época era ainda era muito centralizado lá no SEPROCE né, então quando o X entrou começou o processo de descentralização, muito incipiente, mas começou. [E8]

Na verdade, o governo preocupado com a efetiva mudança e na estrutura social, como se não bastasse, ele promoveu no Estado o que se chamou, vamos chamar assim, de primeira onda de modernização administrativa. E essa primeira onda de modernização foi assim de um impacto violento, incluindo as mudanças que se pensava muito mais pelo lado administrativo. [E13]

Então, porque eu estou fundamentando tudo isso?! Na verdade, ele rompe mesmo com os coronéis. E na verdade, ele procura depois um apoio na classe empresarial um nome, como nome na política, senador X. E o Senador X, aí sim, ele interrompe um processo e realmente inova o estado do Ceará. Inova com: programas sociais, programas sociais e fundamentais de infraestrutura, programa de saneamento de estado do Ceará, os primeiros programas de bancos americanos aqui no estado foi feito pelo banco Panamericano com um programa chamado Sanear (Sanear I, sanear II). Então toda essa estratégia foi do Senador X. [E13]

Nesse contexto, percebe-se a tentativa de rompimento com o modelo patrimonialista. Com a chegada da NGP, parece haver uma mescla entre os três modelos de administração pública. Há uma clara percepção dos entrevistados E1, E2 e E4 com relação às mudanças propostas pela NGP e pela burocracia, sobretudo nas premissas relacionadas à questão da excelência, aos padrões de desempenho, à efetividade (com a capacidade de fazer da melhor forma possível), a eficiência da máquina (de fazer corretamente, com menos desperdício ou menor tempo), e à eficácia com o alcance dos resultados esperados. E4 ressaltou, ainda, que essas mudanças consolidaram um novo modelo de gestão, com ênfase na visão empresarial e profissional, promovendo a melhoria dos serviços e dos processos. É interessante observar que eficiência, bem como profissionalismo (“visão assim mais profissionalizada” E4) são princípios e pilares da burocracia que, nesta pesquisa, só emergiram associados à NGP.

Então é assim, é uma gestão, assim, bem clara, preocupada com essa questão da efetividade, da excelência, da administração pública, essa administração pública gerencial né, voltada pra questão de resultados. [E1]

Aí, a gente começou a participar de alguns projetos voltados para buscar uma melhor eficiência da máquina. O Estado começou a pensar não só nos projetos e sistemas básicos como a folha de pagamento, mas pensando um pouco mais na gestão [...] na secretaria que eu estava, eu percebia outras secretarias e entre os gestores área de gestão estratégica, tática e operacional. Para mim foi muito rico a primeira parte do governo (2007-10). [E2]

[quarto modelo] Mas foi mais um passo na consolidação desse modelo, de uma visão empresarial, mas é uma visão assim mais profissionalizada, de serviço público, de aumento da eficiência da prestação de serviços, de melhoria nos processos, que se trabalhavam muito isso [...] [E4]

Uma vez que se trata de gestão orientada pelos fundamentos teóricos da NGP, o foco nos resultados emergiu de maneira recorrente. Por esta visão, impõe-se que toda atividade administrativa seja realizada com foco em resultados, com presteza, com perfeição e rendimento funcional, devendo ser transparentes nas atividades para o bom atendimento das expectativas da sociedade e para produzir resultados positivos para o serviço público (ANDION, 2012). E4, E9 e E12 fazem referência, em suas falas, à criação e à consolidação de um modelo de gerenciamento mais profissionalizado, de modo a fortalecer esse novo modelo focado em resultados.

Então isso, acho que no governo do W também começou a criar também essa mudança assim né, começa a entrar numa nova linha né, então acho que infraestrutura, a criação também desse modelo de gestão por resultado também, de começar a cobrar diretamente dos gestores e aí por conta disso os gestores cobrarem pra baixo né dos segundos, terceiro escalão, assim, eu acho que começou dentro do estado a criar esse, acho que assim, um modelo mais profissionalizado, vai consolidando esse modelo mais profissionalizado. [E4]

No governo W, o nome é bem adequado "Gestão por resultados" por que ele de fato buscava resultados e foi um governador que cobrou resultados de todos os secretários e gestores que estavam ligados a ele. [E9]

E o W criou modelo de gestão pra resultado, que tem a sigla MAPP, é Matriz de Avaliação de Projetos Prioritários e PP, é um sistema onde todos os projetos do Estado, mas todo mesmo, estão nesse MAPP, ta certo? Ele sabe quem fez, quem não fez, porque que não fez, tudo, então ele avaliava, isso aí foi a grande inovação do W, de todos que eu passei, todos têm méritos, fizeram muita coisa, tentaram fazer, eu não acredito em ninguém que vá ocupar um cargo público que não vá querer fazer o melhor. [E12]

A gestão estratégica passa a ser um elemento fundamental, permitindo uma maior flexibilização necessária para eventuais mudanças do planejamento público (SILVA, 2013). Passa a existir um foco realmente nos resultados, no comprometimento maior das pessoas com o resultado final. Para E1, E2 e E4, era preciso ter estratégia, planejar, acompanhar,

medir e avaliar os resultados. Para isso, foram desenvolvidos sistemas de acompanhamento das ações do Governo. Ainda segundo eles, as pessoas começaram a se comprometer com os resultados e a qualidade entrou no foco da gestão.

Então já vinha com aquela questão que a administração pública tinha que mudar, tinha que ser uma administração pública gerencial, um caráter mais de estratégia, né, de você de fato implementar estratégias, planejar, acompanhar, controlar, executar, medir, né? [...]. [E1]

Eu lembro que em 96 surgiu uma demanda da SEPLAG, antiga SEPLAN, sobre o sistema de acompanhamento das metas do governo, sistema SAM (sistema de acompanhamento de metas), então já tinha uns ensaios aí de que a partir dos planejamentos para monitorar as ações do governo, as ações por resultado. Existia uma grande preocupação no ambiente. Eu comecei a ver mais a parte de fora da empresa, de começar a monitorar os gastos, otimizar a gestão desses gastos, não ficar só no orçamento, começar a ter uma parte do orçamento mais trabalhado, começar a fazer um controle e escolher bem os projetos. Começamos a sentir isso nessa fase aqui. [E2]

E no governo do X também já iniciou algumas mudanças de estrutura, no planejamento do estado, que foi essa visão de gestão por resultado que começou na época que eu tava na CAGECE e tinha essa visão de cobrança de resultado. Era um período muito crítico porque também o acesso ao crédito ainda era muito precário, não tinha disponibilidade de crédito para o setor público. [E4]

Na prática, o modelo dominante que sucedeu o patrimonialismo foi a NGP. O fato deste modelo ter o domínio, mas não na sua completude, se deve à constatação dele, na prática vivenciada no estado pesquisado, possuir algumas características também próprias dos modelos de administração burocrático e patrimonialista. Como pode ser observado nas falas de E2 e E7, a influência política do modelo patrimonialista, o controle e formalidade do modelo burocrático eram associados à eficiência da máquina do modelo NGP.

O governo enquanto gestão fez um misto, por um lado ele continuou com os projetos anteriores de profissionalizar, de se preocupar mais com planejamento, mecanismos de controle e, mas, a gente percebeu em algumas secretarias uma influência maior política. [E2]

[...] então você cria a central de licitação em que você tem é, você cria uma dificuldade. Eu vi né, alguns colegas reclamando da burocracia, que você tinha que mandar pra uma central, que você tinha que negociar a conduta do edital que é, você tá acostumado a fazer daquele jeito, chegava lá e os caras dizem “Não, tecnicamente isso não pode, você tá quase que dizendo o nome do remédio que você quer comprar e não pode, né?” Então há, houve essas, né essas quebras de hábitos, de paradigmas, que geraram uma certa dificuldade, mas que foram depois absorvidas e, né, ainda hoje tem, né? Ainda hoje tem essa dificuldade, mas elas são bem menores e a máquina ficou muito mais eficiente com certeza. [E7]

A descentralização também foi um elemento importante comentado nas entrevistas. Segundo E2, o avanço da tecnologia e o advento das redes de computadores, possibilitaram que cada Secretaria de Estado estruturasse seus sistemas de informação, apesar de sua

secretaria, na transição, ter ficado perdida tecnologicamente. E8, por sua vez, sentiu dificuldades com a chegada da descentralização, mas não considerou sua forma brusca.

Para a nossa empresa não foi um momento muito bom. A partir de 96/97 começou a haver um embate pela ideia de descentralização. Começaram a surgir as redes de computadores e foi uma mudança tecnológica que apareceu na época. E começou a ser questionada a necessidade de ter grandes computadores, o porquê de não colocar tudo nas redes, cada secretaria fica com a sua rede. Então foi logo no início do período de transição onde a empresa não foi performática. Ela se perdeu um pouco nesse momento tecnológico. [E2]

Então foram se, aos poucos foram plantados. Agora nós lá da SEPROCE, a gente sentiu que tava perdendo força. Porque a gente percebeu que era o início de uma descentralização né, não foi, é... não foi uma forma assim muito brusca, as coisas iam sendo plantadas, então a gente se sentiu um pouco. [E8]

A descentralização possibilita um ambiente de integração e de participação. Na visão de E3 e E9, a gestão perdeu o rigor autoritário, passando a ser marcada por uma administração aberta e participativa.

[...] Me recordo. E é interessante que aí houve uma, uma... outra grande mudança, que eles passaram a... como é que eu posso dizer? A enxugar mais a máquina, a deixá-la menos burocrática, a mudar o perfil dos próprios técnicos, os técnicos agora eles eram treinado, treinados para uma gestão mais participativa, que tivesse mais... como é que eu posso dizer? Mais domínio sobre a coisa pública. [E3]

Não havia rigidez, não era uma gestão autoritária, era uma gestão bem aberta e participativa. [E9]

E2 em sua fala demonstra resistências às mudanças, à centralização da autoridade e das decisões (SECCHI, 2009; BRESSER-PERERIRA, 2001), às rotinas rígidas, ao monitoramento dos procedimentos administrativos e à obediência formal dos projetos, que são proporcionados pela tecnologia. Destaca-se que, em tempos da NGP, o entrevistado narra vivenciar algumas facetas da burocracia que só são possíveis por causa da tecnologia. Stephany Filho (2016) em sua pesquisa nomeia esse fenômeno como burocratização tecnológica, processo organizacional em que são utilizados os recursos da tecnologia da informação, especialmente os sistemas de informação, com o objetivo de satisfazer à necessidade de uma administração integrada e centralizada.

Então, a tecnologia atual possibilita isso, uma centralização de novo, uma centralização propiciada pela internet. E o cinturão digital nesse aspecto é muito importante porque tá tendo custeio dos órgãos nesse aspecto da internet [...] Como a tecnologia tá favorecendo a centralização, diferente da década de 90 que a ideia era descentralizar, hoje em dia é mais para centralizar. Se você faz isso, você economiza investimentos, pois você não precisa comprar vários equipamentos, não precisa ter várias estruturas, basta uma grande estrutura no meio que a internet propicia a comunicação. Uma coisa que não existia na década de 90. [E2]

Importante destacar a importância da modernização tecnológica, na reforma gerencial. Os entrevistados E3, E11 e E12 ressaltam o papel da tecnologia da informação na automatização dos processos e na inovação da instituição e da gestão. Realmente, a informação confiável e disponível em tempo real, facilita os processos de planejamento, de monitoramento, de controle, de avaliação e de tomada de decisão, burocratizando por novas vias. E3 ressalta, ainda, que tecnologia da informação passou a ser percebida com uma ferramenta estratégica. É possível perceber a relação entre o modelo da NGP e o pensamento burocrático, pelas evocações de variadas situações narradas pelos entrevistados, experiências como: controle, monitoramento e o processo de burocratização tecnológica, com aspectos amalgamados do clássico e do contemporâneo (BATISTA-DOS-SANTOS; ALBANDES-MOREIRA; NEPOMUCENO, 2005; STEPHANY FILHO, 2016).

[...] o que foi mais interessante porque junto com essa época aí, que já começou o governo eletrônico, no início acho que da segunda gestão do Fernando Henrique, então a gente já tinha a noção do quanto a tecnologia era importante nesse tipo de modelo né. E tínhamos ainda uma noção melhor que era a tecnologia de maneira estratégica, não o computador pelo computador. Então a gente passou a maioria dos empregados da ETICE, que estava descentralizada, passou a trabalhar com essa visão de T.I estratégica. [E3]

Na verdade foi exatamente isso, a gente teve que automatizar mais, ter mais controle né, porque quando era solicitada alguma informação já tinha que tá de pronto, né, então na verdade trouxe mais agilidade pra todo mundo no grupo, tinha que ser rápido pra poder ter resultado, informações, porque, na verdade eu acredito que, com as informações na mão ele conseguia ter informações mais rápidas, é isso que eu visualizo. [E11]

Olha, eu acho que os pontos positivos foi a modernização tecnológica, essa foi fundamental. A inovação, a tecnologia da informação, utilizada no estado do X pra cá foi fundamental e outra coisa que foi fundamental foi a capacitação dos órgãos, dos órgãos chaves, né? [E12]

Com a NGP, se estabelece uma nova perspectiva. O Estado, com uma visão diferenciada, passa a se preocupar mais com reais as demandas do cidadão. E2 chama a atenção para a necessidade de melhorar o controle dos recursos públicos, justificando que os serviços públicos devem realmente funcionar bem, alcançando os mais necessitados, as pessoas menos favorecidas. Nessa mesma direção de entendimento, E4 comentou que, nessa época, as pessoas começaram a cobrar mais resultado do serviço público e o Estado teve que responder a essa demanda. Mas, segundo E1, o grande problema da gestão pública é a dificuldade de estabelecer competências individuais e, através delas, sedimentar uma competência coletiva, em benefício de uma sociedade que carece do serviço público.

É preciso correr atrás e melhorar os controles para ver se os recursos chegam para quem precisa, para os contribuintes, para as pessoas menos favorecidas, porque o

Estado tem essa função também enquanto gestor dos bens públicos, de transferir um pouco de renda, não é questão de estado paternalista, de tá dando esmola, não é isso, é fazer com os serviços realmente funcionem para as pessoas que mais precisam. [E2]

E as cobranças foram aumentando porque a sociedade também ia despertar um novo ambiente, no sentido de abertura política, então as cobranças também começaram a aumentar, aparecer da sociedade, porque até então, no regime ditatorial, as pessoas tinham medo de cobrar né, num tinha acesso ao serviço, não tinha nem como discutir, e a partir dessa abertura então, as pessoas começaram a cobrar mais e o próprio serviço público teve que reagir dessa forma também, prestando, dando um resultado para as pessoas. [E4]

Então eu diria que durante todo esse processo, por algumas coisas específicas, a grande dificuldade na minha visão na gestão pública é essa, é você ter essa habilidade, você ter esse, essa competência pra que você consiga que as competências individuais elas se transformem em competências coletivas em prol de uma sociedade que precisa né? Lá fora tá precisando da nossa competência tanto técnica individual como a nossa, mais ainda, da nossa competência coletiva. [E1]

Na busca por um novo padrão de administração pública, a NGP, orientada para resultados, para eficiência e para eficácia pública, é evidenciada nas falas dos entrevistados com a utilização do planejamento estratégico das ações (SILVA, 2013), a autonomia gerencial para decisões positivas ou negativas, diante dos resultados alcançados no trabalho, a elaboração de indicadores de desempenho e, sobretudo, a avaliação dos resultados obtidos. Dizem os entrevistados:

E duas coisas que marcaram, pra mim, nesse governo foram: a questão da austeridade econômica, o fim daquele ciclo vicioso de apadrinhamento político exagerado, falta de controle nas nomeações de cargos públicos, falta de controle dos gastos e a autonomia da gestão. Na época do X, eu comecei a vivenciar mais a partir de 1990/91, e o marco do seu governo foi à autonomia que ele dava para os seus estudos. Essas duas coisas: austeridade e autonomia. [E2]

Nós passamos a ter mais domínio sobre o que nós fazíamos e a ser realmente os gestores daquilo que a gente fazia e poder trabalhar dessa forma, de uma forma que eu diria mais democrática né, porque dividiu mais o poder. [E3]

E naquele momento já se iniciou as mudanças das indicações políticas, tendo um perfil de pessoas mais técnicas. Isso já começou inclusive com um projeto de planejamento estratégico, programas de qualidade principalmente aquele modelo de qualidade total. [E4]

Bem, eu trabalhei em uma secretaria que era finalística, que é a Secretaria de Agricultura. O que a gente percebia era uma gestão participativa, muito aberta, muito diálogo. E o próprio governador ele ouvia muito toda a gestão, e a gente se sentia parte do negócio. [E9]

Esse governo ele inaugura exatamente isso, ele progride na medida em que ele se preocupa com indicadores, metas e com resultados e começa a medir, mensurar isso. Então é um governo, penso, logo depois desse acanhado dois primeiros anos, é um governo de seis anos, podemos assegurar isso, de elevado investimento. [E13]

Na NGP, havia também a preocupação com o desenvolvimento dos servidores. Era necessária uma mudança nos paradigmas, na forma como as pessoas faziam e entendiam a gestão pública. Os entrevistados E1 e E12 relatam que no período houve um grande investimento em capacitação do servidor público, dentro e fora do Estado. Havia realmente uma preocupação com a qualidade dessas formações. A Secretaria Estadual da Fazenda foi bastante favorecida nesse processo.

[...] mas foi uma época em todo o governo X né, de que houve muita capacitação dos servidores da fazenda. [E1]

Então, ele além de pegar esses projetos de longo prazo, ele deu uma mexida no servidor, capacitando o servidor, muita capacitação, na fazenda então era demais, demais, demais, toda semana tinha consultor lá, dando palestras, dando modelo, né, quando não era aqui, era em São Paulo. Pra capacitar o pessoal né. [E12]

Como mencionado na revisão da literatura, a NGP foi inspirada nas ferramentas de gestão próprias da administração privada (BRESSER-PEREIRA, 2008). Isso foi claramente percebido quando, nas falas de E12 e E13, houve o reconhecimento da necessidade de se fazer o uso de práticas de gestão do setor privado, no segmento público, com ênfase na diminuição de custos e o aumento da eficiência. Isso se desenvolveu com a realização de parcerias dentre os setores públicos e também com o aliciamento de profissionais com competência reconhecida no setor privado.

Trouxe mais três pessoas da área de Recursos Humanos [...] professores da UECE né, então todo mundo que veio do banco tinha uma ideia de reduzir custos, mas aumentar a eficiência, que era o grande método do governador X, era a eficiência, tinha que produzir todo mundo, tinha que produzir. [E12]

[...] quando ele traz para a administração pública um universo de profissionais do mundo do trabalho em finanças corporativas, na área da saúde, na área das finanças, na área do desenvolvimento econômico, enfim, ele traz gente do mercado e intoxica a administração de novos princípios. Então ele se descola um pouco, faz uma efetiva política de modernização, de inovação do estado e se descola mesmo, digamos assim num certo sentido, da velha política da velha prática. [E13]

As parcerias público/privado passam a ser estabelecidas. E2 destaca a importância do surgimento de novas formas de parceria entre o Estado e as empresas do setor privado, transferindo também a elas a responsabilidade na execução dos serviços e os resultados alcançados.

Porque o governo está buscando novas formas de que também é o exemplo do governo federal com as concessões, as parcerias, chamar o poder privado para ajudar também no investimento e na manutenção dos equipamentos que o estado emplacou. [E2]

A ideia é chamar a iniciativa privada para nos ajudar, mas dentro da legalidade, respeitando todos os aspectos legais para fazer como que o país cresça. [E2]

Há certa divergência de entendimento quanto aos motivos e aos benefícios, considerados pelo Estado, para efetivamente transferir a execução de determinadas atividades do setor público, para a iniciativa privada, através da terceirização. O entrevistado E14 relata que a contratação de terceiros fragilizou a gestão pública. Segundo ele, houve um exagero na utilização desse mecanismo de contratação. Para E2, a terceirização se tornou um instrumento para indicações políticas, preterindo critérios técnicos, criando um ambiente de baixa qualidade e dificultando a gestão de pessoas. Em contraposição a essas percepções, E10 reconhece que os terceirizados demonstram mais comprometimento do que os servidores efetivos. Em sua visão, isso se justifica pelo fato do servidor concursado ter uma segurança no vínculo efetivo com o Estado, enquanto o terceirizado não é contemplado com essa estabilidade.

Mas eu vou te dar um exemplo aqui, o estado ele, com a terceirização, ele foi agravando cada vez mais essa história da fragilidade com relação a proteção do estado. Ele foi colocando muita gente que não tinha conhecimento de nada né, daquelas coisas do estado, e com poder, poder pra assinar documento, pra assinar num sei o quê né, aí o W fez, por exemplo, contrato de dois anos pra engenheiros e arquitetos que podiam assinar qualquer coisa, então foi favorecendo esse tipo de coisa. [E14]

Então o estado investe muito em terceirização, e até no governo X já começou a terceirização, mas era uma visão bem mais técnica. Nos últimos oito ou dez anos foi utilizado somente para política, que aí as pessoas indicam quem não tem capacidade, e o servidor começou a ver aquilo dali e às vezes ganha mais do que ele, então cria esse ambiente que não é legal, um ambiente de baixa qualidade, no aspecto de gestão de pessoas. [E2]

Quando eu passei pra informática o ambiente era diferente, porque a informática ela sempre foi formada por terceirizados, então eu comecei a trabalhar com pessoas que eram terceirizadas, que eram contratadas. Então é um ambiente totalmente diferente, o nível de compromisso do pessoal terceirizado é totalmente diferente, até porque o relacionamento é diferente, contratava, mas podia demitir também, não tinha a questão de estar seguro por um concurso ou alguma coisa. Então o relacionamento é como se fosse em uma empresa privada. [10]

Conforme relatam E5 e E8, as ingerências e influências políticas perdem força com o estabelecimento do modelo da NGP. Os Órgãos da Administração Fazendária conseguem se blindar das intervenções de políticos. O reconhecimento profissional é conduzido por critérios técnicos, pela competência dos servidores da instituição e os cargos de gestão são preenchidos com base na meritocracia. Estes são aspectos interessantes por serem igualmente características eminentemente burocráticas que emergiram, nas entrevistas, em relatos sobre os tempos de NGP e sob o ideário do gerencialismo.

Então isso, acho que no governo do W também começou a criar também essa mudança assim né, começa a entrar numa nova linha né, então acho que infraestrutura, a criação também desse modelo de gestão por resultado também, de começar a cobrar diretamente dos gestores e aí por conta disso os gestores cobrarem pra baixo né dos segundos, terceiro escalão, assim, eu acho que começou dentro do estado a criar esse, acho que assim, um modelo mais profissionalizado, vai consolidando esse modelo mais profissionalizado. [E4]

É, a Secretaria da fazenda ela conseguiu, e hoje é assim, ela conseguiu se blindar. É, não há, não existe, no âmbito dos afazeres, das competências da SEFAZ, intervenção política, isso foi uma grande conquista, grande conquista. É, hoje, prevalece lá, se eu não dissesse assim, eu estaria sendo injusto, prevalece a técnica, prevalece a competência, prevalece a meritocracia, se não plena, mas é um estágio bom de se reconhecer a meritocracia através de quem produz mais, de quem tem mais competência, quem tem mais técnica. [E5]

Então nessa época né, que é o governo das mudanças o X começou a mostrar quem era o Ceará, começou a valorizar, é, a gestão, o executivo. Não existia clientelismo de forma alguma, de forma alguma, certo? As pessoas eram colocadas pelo que eles eram como executivo. [E8]

No entendimento do entrevistado E5, o chamado “Governo das Mudanças”, que se iniciava com o Governador X, soterraria toda a estrutura “coronelistas” que, até então, dominava o Estado do Ceará. Isso foi, provavelmente, o elemento que mais fomentou as resistências e rejeições ao novo modelo.

O grande lema do governo naquele tempo quando o X foi indicado que tinha em torno de uma política muito cartesiana a figura dos coronéis né, então, nessa época os coronéis (A, H, C, o próprio V né) eram quem mandava no Estado. E aí veio essa configuração governo das mudanças que acabaria com todo aquele coronelismo instalado no estado. [E5]

A NGP também teve seus momentos de dificuldade. Os servidores mais antigos, já com um modelo mental enraizado pelo modelo patrimonialista, resistiram à mudança para o novo modelo gerencial. A NGP já despertou com o início de um governo que se dizia “Governo das Mudanças” e isso potencializou os obstáculos naturais de um processo de mudança no modelo de gestão pública.

Bom, mudança total né. Do modelo de gestão. Tanto é que o X, né, ele implementou diversas medidas na época antipáticas, né? Mas necessárias né. E os grandes impactos foram na questão da gestão, porque realmente a administração pública vinha num histórico né de inchaço né [...]. [E1]

Todos os processos de mudança sempre criam né, essa desestabilização, de pegar desde o início né, do projeto do X, quando ele diz “não, agora vamos fazer um recadastramento dos servidores aqui e vai ter um contra cheque por CPF, claro que isso criou um mal estar e tal, aquela coisa toda, mas é uma coisa que tinha um ar de moralização do serviço público, e isso, dar esse choque, muitas vezes, de gestão, mas as forças que existem né, corporativas, você ver em qualquer lugar né, não é só em serviço público. [E4]

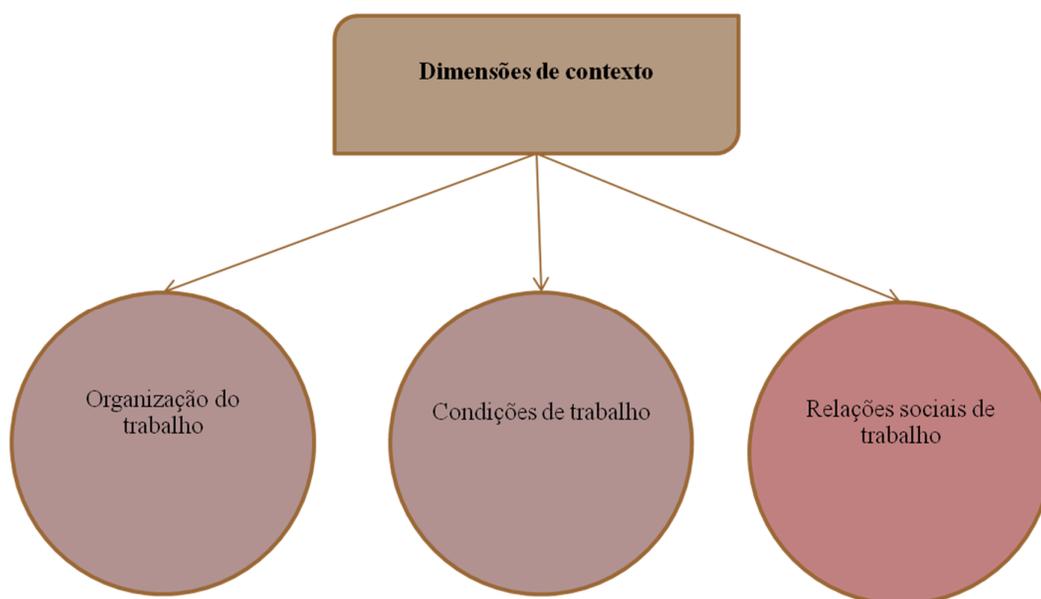
Contudo, como evidenciado nas entrevistas, os servidores estão sujeitos a padronizações; são sufocados por uma estrutura extremamente hierarquizada e são frustrados em suas iniciativas por imperativos do poder político, que marcam a organização do trabalho, impedem a concretização de projetos, ou melhor, o aproveitamento de suas elaborações. Os trabalhadores da NGP são instados a empreender eficiência e enxugamentos de toda sorte e são submetidos ao *accountability*, não só de resultados, mas também de rigorosa conformação aos parâmetros normativos.

5.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Considerando a relação homem-trabalho, mais especificamente nesta pesquisa o contexto servidores-administração pública cearense, os núcleos de sentido identificados no processo de categorização referentes à PDT são apresentados a partir dos temas dimensões de contexto e dimensões de conteúdo, com seus respectivos subtemas.

5.2.1 Dimensões de contexto: entre as condições de trabalho, organização do trabalho e relações sociais de trabalho

Figura 7 – Categoria: Psicodinâmica do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

As condições de trabalho são estabelecidas por elementos estruturais presentes no ambiente de trabalho e caracterizam sua infraestrutura, apoio e práticas administrativas (MENDES; FERREIRA, 2008). No campo pesquisado, as condições de trabalho são positivamente percebidas pelos funcionários. Outro reconhecimento de grande importância foi a chegada da modernização tecnológica, promovendo inovações, agilidade nos processos de trabalho e um bom desenvolvimento profissional. Conforme observado nas falas abaixo:

Então, eu diria assim, condições de trabalho, né? Sem a menor dúvida, né, foram dadas todas as oportunidades, ambientes melhores de trabalho, né? [E1]

No DETRAN, sempre foram boas. A gente sempre teve boas condições. Cada qual tinha seu material pessoal de trabalho, cada um tinha seu grampeador, seus grampos, seus cliques, seu birô, por sinal, muito bom, com gavetas que tem repartição, que não tinha nada disso [...]. [E6]

Em termos de informatização, em termo de crescimento profissional, foi fantástico, né? Uma mudança de tecnologia, antes você tava saindo da burocracia de fato e indo pra Era da informação, né? [E8]

Olha, eu acho que os pontos positivos foi a modernização tecnológica, essa foi fundamental. A inovação, a tecnologia da informação, utilizada no Estado do X pra cá foi fundamental. E outra coisa que foi fundamental foi a capacitação dos órgãos, dos órgãos chaves, né? [E12]

E4 e E7 relatam satisfação nas mudanças de práticas administrativas, consagradas como “ambiente culto”, costumes ou normas, na padronização dos ambientes físicos do Estado, nos meios de transporte e também nas reestruturações físicas do ambiente de trabalho quando houve a quebra de paredes que dividiam os ambientes, proporcionando maior interação entre os colegas e chefias, donde se percebe a interação entre as dimensões de contexto da PDT: condições de trabalho, organização do trabalho e relações sociais de trabalho. Assim, um aparentemente simples derrubar de paredes se constituiu, na verdade, numa alteração do *modus operandi* de cada trabalhador, bem como em suas relações sociais de trabalho.

No entanto, E11 já demonstra tristeza perante as mudanças físicas, pois essas mudanças estruturais estão relacionadas à chegada de cada governante. Segundo ele, cada um faz à sua maneira, sem dar continuidade à gestão anterior. Esse tipo de desgaste emocional demonstrado por E11, é tratado por Macêdo e Mendes (2004) como circunstâncias que impactam diretamente o trabalhador, capazes de reproduzir algum tipo de pressão e de tensão que, segundo Silva (2015), o trabalhador sente e reage, podendo levá-lo ao sofrimento. Quando isso acontece, os efeitos emocionais (desgaste emocional e tristeza) são acumulados

no aparelho psíquico, podendo refletir no desenvolvimento de conflitos entre as necessidades do indivíduo e a impossibilidade de satisfazê-las, devido às restrições impostas pela organização do trabalho.

[quarto modelo] Então teve esse paradigma, e a CAGECE passou por uma reestruturação física, principalmente a sede da empresa, que também foi criando padrões no interior do Estado. Então, mudar aquele ambiente culto, aquela coisa assim fechada, né? Foi dada uma arejada e aí, paralelamente, foi lançado um plano de demissão voluntária também. Então, saíram muitas pessoas da empresa, e entraram, quando começaram a entrar então novos concursados. [E4]

[quarto modelo] Bom, com a segunda era do governo X, aqui, né? (Apontando para o elemento estímulo) você tem, por exemplo, na CAGECE, uma grande alteração de estrutura física, né? Quando você implanta então o que a gente começou a chamar de os galpões, né? Que eram aqueles grandes espaços, onde ficava toda aquela unidade que era uma determinada diretoria, né? E aí também, quer dizer, foi uma quebra de paradigma, porque você além de quebrar os paradigmas se quebrou as paredes todas (risos), né? E aí as pessoas passaram a ter, né, uma atividade profissional muito mais democrática. Todo mundo olhando pra todo mundo, o chefe olhando pra todo mundo e isso foi uma mudança de procedimento, que levou também a melhoria da infraestrutura de trabalho [...] a CAGECE fez isso, mas a Secretaria de Planejamento também fez, aí isso era, vamos dizer assim, era um hábito que foi implantado pelo governo nessa gestão do X, antes do Z, né? Foi refazer todas as instalações e equipar, e tornar o Estado, né, inclusive na parte de veículo também, é... qual era o hábito? Era que os veículos públicos eram os mais velhos que circulavam na praça (risos) e, de repente, você passou a ter, né, os veícolozinhos novos, todos padronizados, com logomarca e tal, até chegar ao exagero da Hilux prateada, que aí já é um exagero (risos). [E7]

Olha, as condições de trabalho aqui sempre foram muito boas, porque eu acredito assim que, quando você tem o básico, tem uma higienização legal, quando as pessoas são acessíveis, isso sempre foi muito bacana. Agora o que eu percebi com relação, por exemplo, à gestão, por exemplo, teve uma época que foi solicitada retirar as paredes, porque era melhor pra ter um contato maior, pro chefe ter uma visualização melhor e tal. Aí, um belo dia, outra gestão chega e disse: “Não, vamos construir paredes, porque vamos dividir melhor, o barulho vamos diminuir, vamos deixar as pessoas mais concentradas” e aí eu percebi, porque 20 anos, aliás, quase 20 anos, é muito tempo, eu percebi que veio outra gestão que mandou tirar as paredes de novo. E aí eu acho que isso traz um pouco de descontinuidade e isso é tão complicado, porque é investimento, é tempo, né, e eu acho assim, nesse aspecto me deixa triste, porque se eu percebi isso só com as paredes, imagine com o restante das coisas. [E11]

Considerando a fala do E10, no processo de trabalho, as mudanças na organização de trabalho se restringiram aos aspectos comportamentais dos gestores. E4 salienta a importância da continuidade da gestão, enfatizando que não houve rupturas em seu ambiente de trabalho ao longo da passagem de alguns governantes.

Com relação ao dia a dia do trabalho, na mudança de governo, o impacto não era muito significativo, não. Se eu pegar pelas áreas que eu trabalhei, que não recorde nas áreas que trabalhei ter alteração da chefia, do gestor da área, simplesmente devido a mudança de governo. Então, nas áreas em que eu estava, as mudanças de governo foram na mudança de comportamento, por que não teve a mudança dos gestores. As mudanças que passei de mudança de gestores não foram decorrentes da

mudança de governo, foram questões pessoais dos governos, por terem que sair para atender uma outra necessidade e vinha um outro gestor. Então, nem aqui na SEPLAG, entrei aqui há mais de dez anos e foram mais ou menos três governos, né? Pois é, na minha área, não teve impactos. A gente continuou trabalhando da forma que vinha trabalhando, continuou conseguindo fazer a expansão da nossa área e colocar o nosso planejamento pra frente. A área continuou crescendo. [E10]

É, eu acho que isso tem sido fundamental. Não teve nenhuma ruptura, ao longo desse período né, desde o governo do X, até hoje, não teve ruptura. Então, sempre teve um redirecionamento de algumas ações, né? Então, prioriza algumas, outras ficam um pouco ali relegadas e tal, mas não que não seja importante, mas tudo que tem sido feito vem sendo dada a continuidade. [E4]

A organização do trabalho é constituída de elementos objetivos, subjetivos e sociais, todos dotados da capacidade de gerar imprevistos, constrangimentos psíquicos e organizacionais, tratando-se de um conjunto complexo e interativo de forças que não pode ser inteiramente apropriado por prescrições. Face ao real do trabalho, as mudanças ocasionadas nos ambientes físicos foram conduzidas com grandes dificuldades para os entrevistados E2, E3 e E8. Uma delas foi a extinção do órgão em que trabalhavam e a criação de uma empresa virtual, que passou a abrigá-los, deixando-os completamente abandonados. Isso gerou nos trabalhadores efeitos como: mudança física, sacrifícios, falta de motivação no dia a dia de trabalho, obrigação de conviver com a insegurança e sensação de abandono.

Todos esses efeitos são causadores de conflitos pessoais, grupais e organizacionais, que têm como principais causas: as mudanças, os recursos limitados, os desentendimentos entre metas e objetivos, a falta de comunicação e a incapacidade de sintonia entre os setores. No entendimento de Silva (2015), as condições de trabalho e os sintomas provocados por suas alterações agem sobre o corpo físico, ocasionando vivências de prazer e/ou sofrimento, sendo estas geradoras de desgaste, envelhecimento e doenças no trabalhador, uma vez que estão diretamente relacionadas ao corpo do indivíduo.

E, nesse lado das relações humanas e a importância da pessoa, a gente sentiu um total abandono. Como a empresa foi criada em 2000, sem nenhuma estrutura, ficamos meio soltos. Não existia acompanhamento. [E2]

Essa mudança, claro que ela trouxe algum sacrifício que foi na época a extinção do SEPROCE e a fundação da ETICE. Isso aí mexeu muito com a autoestima dos funcionários, as pessoas ficaram apreensivas, porque agora era uma empresa virtual, passou muito tempo sendo chamada de empresa virtual, até a gente se acostumar com isso foi muito complicado. É, meio que os sem teto e sem terra, né, a gente era os sem empresa, a empresa era virtual. Então foi uma dificuldade. Foi uma dificuldade nesse sentido. [E3]

E tudo foi extinto, tudo e ficou o quê? Cinco pessoas com computador. Foi tudo informatizado lá na SEAD (secretaria de administração). Então foi uma extinção mesmo, né? Foi uma coisa que caracterizou bastante, porque você acabar um órgão e deixar um computador numa sala com as pessoas operando, né? [E8]

No que corresponde à organização do trabalho, o empírico nos revela práticas de gestão compartilhada, metodologias, planejamentos estratégicos e indicadores de desempenho. Dejours (1992) descreve que a organização do trabalho não diz respeito tão somente à divisão do trabalho, mas também às divisões dos homens, com vista a garantir a repartição das tarefas que são representadas pelas hierarquias, pelos controles e pelas divisões de responsabilidades.

E6 resgatou na memória modelos de gestões mais tradicionais, das fases anteriores, da época mais burocrática, com narrativas de métodos de organização de trabalho mais burocratizados, de rotinas estabelecidas, de jornada de trabalho bem estruturada e regras formais, todas seguidas fielmente pelos servidores na organização.

A gente chegava, batia o cartão, cartãozinho aqui cumpridinho, roseozinho, batia, chegava, entregava o chefe, eu acho que isso aí é interesse, esse respeito, entregava o chefe, quando eram doze horas, cada um passava lá e entregava na mão, batia o ponto e ia almoçar, pegava ele de novo, voltava e entregava a gente, batia o ponto, e assim ia [...] a fila ficava enorme, a gente era a última pra bater o ponto, que eu saía do trabalho duas horas em ponto, que eu trabalhava de oito as duas, dava duas horas ele entregava o cartão e a gente ia lá e batia, ninguém batia cartão pelo outro, não tinha isso, cada qual batia o seu cartão, tinha essas enroladas aí não. [E6]

E1, por exemplo, baseia a gestão compartilhada no compromisso e responsabilidade de cada servidor que compõe o órgão. Destaca que nos dias atuais há uma preocupação por parte dos gestores em se trabalhar com planejamentos estratégicos, com uma gestão mais flexível e compartilhada. Já E4 transparece que há gestores apenas com o discurso de uma administração estratégica e compartilhada, “um faz de conta”, mas que na verdade é a velha e tradicional administração, em que cada um faz a sua tarefa, a clássica divisão do trabalho. Em E8 percebe-se também a tentativa de alinhamento com o ideário contemporâneo de modelos de gestão flexíveis e estratégicos como o da qualidade total. Todos esses comportamentos podem originar a criação de conflitos nas relações pessoais e nas visões de modelo de gestão, prejudicando o dia a dia da organização e do trabalho.

[...] mas quando você faz um modelo de gestão compartilhada, você traz a responsabilidade pra dentro da decisão dos estratégicos. Você gera um compromisso com quem também, quem vai fazer. [E1]

A pessoa trabalha com uma metodologia pra montar, mas no final das contas, quando monta os seus indicadores, eles não são estratégicos, eles são operacionais, ou são no máximo táticos. Então, o gestor máximo ele não tem aquele, ele tá com outro olhar, ele quer outra coisa, e aí as pessoas ficam fazendo de conta que estão fazendo a gestão, o planejamento estratégico e tarará... e não é. Então isso é uma coisa que tem que... vão se formando as pessoas, as pessoas com o tempo vão entendendo. [E4]

[quarto modelo] Pronto. Quando ele entrou, ele levou uma consultoria e formou a alta gestão de lá, tá? Da base, com qualidade total mesmo. Aí, qual foi a estratégia do X? Ele pegou essas pessoas que foram treinadas e colocou como secretários executivos dos órgãos. Foi aí que surgiu a figura do secretário executivo. [E8]

A relação com o trabalho ou com os outros trabalhadores tende a se tornar a principal referência das pessoas. O sentimento de identidade social é fortemente ancorado na relação profissional (DEJOURS, 2004). Nesse ponto das entrevistas, os servidores E5, E6 e E10 destacaram que, apesar dos embates e fuxicos, mantinham uma relação harmoniosa com seus pares, subordinados e chefias.

[...] foram construídos novos modelos de convivência, competência, enfim... tudo isso foi também rediscutido e trabalhado ao longo desses anos, mas sempre com um elemento de harmonia muito legal, houve embates, houve discussões, houve. Mas, no final, todo mundo se acolheu. [E5]

Era bom, a gente fazia boas amizades, se fazia festas natalinas, cada sala fazia sua festa, era um clima muito bom. No dia-a-dia era bom. Como sempre, sempre tem uns fuxiquim né, tem aqueles que gostam mais, mas a gente tirava muito de letra isso, jovens né? [...] Mas era ótimo, pelo menos na sala que eu trabalhava era ótimo, nosso relacionamento era ótimo, mas era assim, muito respeito. [E6]

E eu tive a oportunidade de trabalhar com pessoas que eram comprometidas. Eu sempre tive um bom relacionamento com as quais já trabalhei, portanto com os meus pares, subordinados e gestores [...] o nosso ambiente de trabalho é muito bom, a gente tá agora com um gestor que é um cara muito bem conceitualizado, um cara muito gente boa, que conversa e tudo. Normalmente os gestores da área de TI, na grande maioria, são pessoas muito boas, a questão do trato, claro que tem as exceções, mas a gente vem tendo sorte. [E10]

As relações sociais de trabalho são constituídas por elementos interacionais que expressam as relações interpessoais presentes no cenário de trabalho (MACÊDO; MENDES, 2004). Identificou-se que os entrevistados E11 e E12 não sentiram dificuldades de relacionamento e que lutavam para manter o ânimo e boas amizades, para seguir com suas atividades, mesmo diante de grandes desafios que pareciam difíceis de serem superados, por vezes usando da estratégia de adaptar-se para sobreviver às mudanças.

Sempre foi excelente, mas eu me considero uma pessoa muito dada. Mas tiveram algumas pessoas que vieram que não eram bem aceitas e tal, mas comigo sempre foi muito tranquilo, graças a Deus, eu me sinto inclusive, eu me sinto inclusive meio camaleão, eu E11 falando né, a determinação é essa “Não pode sair, não pode num sei o que, não pode atender telefone” então vamos fazer do jeito que tá se mandando. Aí se é uma coisa mais tranquila, então vamos pra coisa mais tranquila “Pode atender ao telefone, pode atender uma pessoa” e assim foi. [E11]

Então eu tive que conhecer as pessoas, fui fazendo amizade, mas, por exemplo, dificuldade de relacionamento nunca tive, nunca tive. [E12]

Por outro lado, emergiram conteúdos que destacam os aspectos negativos nas relações entre os sujeitos. O entrevistado E5 revelou enfrentar dificuldades de

relacionamentos como: vaidades pessoais, confronto pessoal, competências enaltecidas e embates internos em relação à aceitação de métodos de trabalhos implantados e a forma como eram cobrados. E4 apontou, ainda, existir pessoas que odiavam a forma como ele trabalhava.

[quarto modelo] A criação desse modelo, que na época nos propusemos, de gestão compartilhada com a comunidade e tudo, isso internamente, os formadores de opinião dentro da empresa viu isso com muito bons olhos, que acharam que isso era o canal de privatização da CAGECE, então eu era muito odiado por conta disso, de ta criando um modelo novo, que ia fragilizar a empresa do ponto de vista institucional, então tinha algum momento que dizem “isso é um absurdo” e num sei que mais, como é que podia a CAGECE né, tava trabalhando contra ela mesmo, então no início dos anos 2000 tinha uma pressão muito grande né. [E4]

Apesar de você ter numa casa, numa secretaria é... N cargos né, N cargos, nós tivemos realmente alguns embates internos... é, por conta de competência, por conta de vaidades pessoais, por conta de... enfim, de quem fazia o quê melhor ou quem era mais importante na casa. [...] alguns desconfortos que houveram por conta desse acompanhamento, dessa gestão de projetos, algumas coisas que se ouvia falar e que eu presenciei em alguns momentos foi a questão da forma né, da forma de como cobrar isso, que por algumas vezes ele saía muito de uma coisa institucional para uma relação pessoal, para uma relação de confronto pessoal. [E5]

Qualquer relação de trabalho envolve pessoas e, conseqüentemente, diferentes valores, crenças e princípios. Dejours (1992) entende que os laços criados pela organização do trabalho são, por vezes, desagradáveis e até insuportáveis, muitas vezes provocando clima de competição interna, presente no ambiente de trabalho, como observado nas falas dos entrevistados E1, E6 e E10. Para E10, as discussões provocadas por questões de favores no trabalho, foram a causa de conflitos explícitos na relação de trabalho, em que o sujeito, por questões éticas, por estar em desacordo com seu superior a respeito do que estava acontecendo, se recusava a executar, utilizando a estratégia do afastamento para não entrar em atrito direto com seu superior. No que tange às relações de trabalho estabelecidas, constatou-se processos que deixam os indivíduos incomodados com situações mal resolvidas (E1), presos à ideia de segurança e estabilidade (E6), o que pode vir a transformar a organização numa prisão psíquica. (DEJOURS, 1992).

Eu nunca tive problema de relacionamento com ninguém, seja com colega, com par... mas, só tive um e isso me incomodou, né, profundamente. Mas, muito mais, interessante, porque os nossos chefes na época não quiseram resolver isso, né. A gente tem um pouco dessa cultura, né. Aqui, sentado aqui, você tem ônus e bônus [...] [E1]

Hoje ela trabalha ali no posto, e vem aqui, e briga, eu tenho até uma colega que diz “mulher, dá um freio nessa criatura!”, não, ela precisa, tem gente que precisa aparecer, deixa ela aparecer aí. Eu fico na minha. Agora tenho certeza que a gente vai voltar pro Iguatemi. Aí ela tá correndo pra ir pra chefia, aí deixa ela correr, deixa a outra correr, eu vou ficar quietinha no meu canto, se eu continuar continuei, se eu não continuar eu sou funcionária, eu sou concursada, eu tenho o meu lugar gente,

isso aqui né para sempre não, é como a vida, eu posso tá viva hoje, amanhã ter um infarto, ser atropelada, uma bala perdida, sei lá [...] [E6]

E eu cheguei a ter problema com um superior uma vez, foi o que me fez sair, digamos assim que por questões éticas, que embora ele fosse meu superior eu não concordava com algumas coisas, que é aquela história de favores que eticamente não são corretas. Enquanto não afetava o meu setor tudo bem, mas na hora que afetava eu não aceitava. Até porque como eu era da casa e não era terceirizado, sabia que eu estava ali e iria continuar ali, já ele estava de passagem. Então eu realmente batia muito de frente com ele. Eu tive algumas discussões um pouco pesadas, e daí eu resolvi dar um tempo, sair. Foi o único caso que eu me recorde de ter tido atrito com meus superiores enquanto na administração pública. [E10]

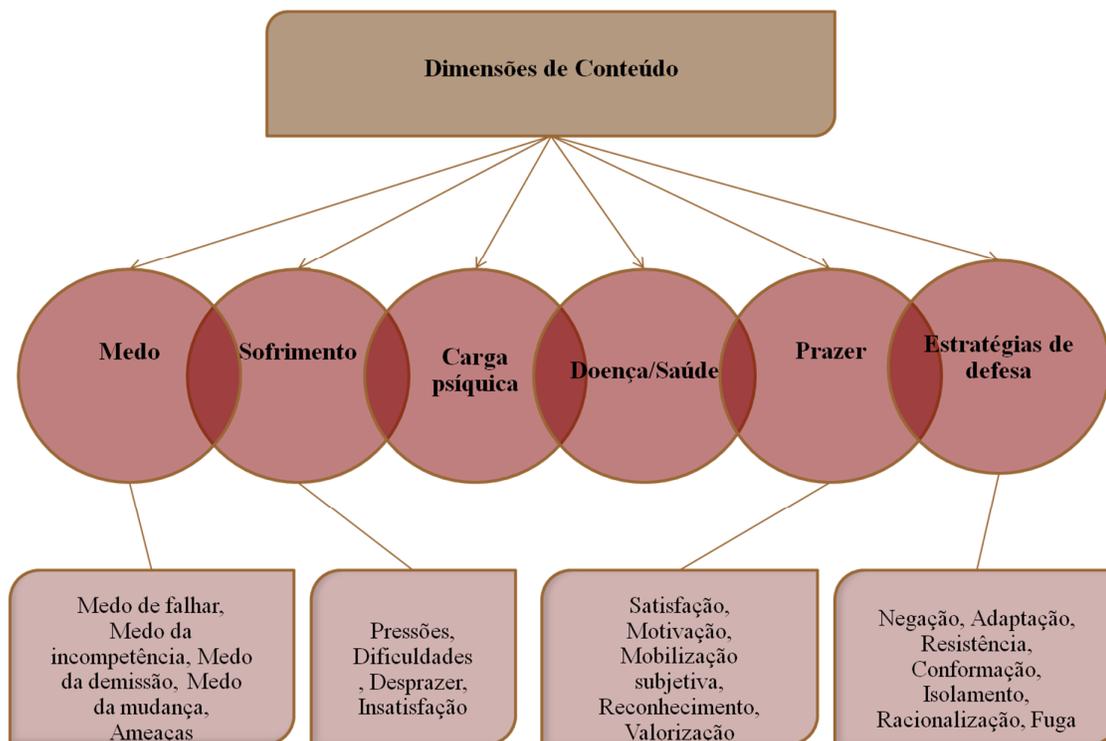
Observou-se também, a partir das verbalizações de E4 e E10, uma falta de interesse por parte dos “mais antigos” em relação aos novatos e a falta de respeito às hierarquias, por parte de alguns subordinados, ou seja, a sobreposição do individualismo ao coletivo. E4 ainda enfatiza o conflito de gerações como a causa de problemas ou situações conflituosas, muitas vezes prejudiciais ao ambiente de trabalho.

[...] o que criou, que eu digo sempre na empresa né, foi o conflito de gerações, que como a média era muito elevada de idade na empresa, e isso repercutiu também no o Estado, abriu concurso, as obras aí, então criou-se um conflito de gerações dentro das empresas, então é o pessoal mais velho né, que tá na média de idade, 50 anos, e entraram os concursados com 20 e poucos anos. É claro que tem uma relação de pai e filho né, só que essa geração ela começou e algumas pessoas se destacaram né, na CAGECE a gente ver muitos exemplos né, o presidente foi trainee desse concurso, o atual secretário da infraestrutura, também foi trainee, e outras pessoas, então algumas pessoas dessa geração começaram a ocupar e internamente eles foram ocupando cargos que eram quase por herança desse grupo mais antigo, então esse pessoal mais antigo não admitia que esse pessoal jovem assumisse o cargo e passasse a mandar, como se fosse uma hierarquia militar, o mais velho sempre tem o posto mais alto e manda no mais novo né. [E4]

E logo de início notei algumas pessoas que ficaram não conformadas com a minha presença, porque achavam que elas que deveriam estar no meu lugar. E eu vim pra cá com a missão de reestruturar a área. E então, pra reestruturar a área é realmente preciso mudar algumas coisas que não agrada algumas pessoas [...] Com os colegas não, o problema do conflito foi mais com ele. Ele não aceitava a questão da hierarquia e queria continuar trabalhando do jeito dele. Então praticamente o restante aceitou né. Teve uns que ficaram mais resistentes, mas foi questão de tempo até se adaptarem [E10]

5.2.2 Dimensões de conteúdo: Medo, Sofrimento, Carga psíquica, Doença/Saúde, Prazer e Estratégias de defesa

Figura 8 – Categoria: Psicodinâmica do Trabalho



Fonte: elaborada pela autora.

O medo das mudanças, no ambiente de trabalho, se destacou como uma das principais razões de incômodos no cotidiano dos servidores públicos entrevistados. As mudanças eram percebidas como ameaças e dificuldades, que davam origem aos mais diversos tipos de medo. Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) concordam que o trabalho pode provocar medos e ansiedades diversas, relacionadas tanto ao ambiente físico, como à forma que o trabalho é organizado no cotidiano e as relações sociais de trabalho que se dão no contexto da organização. Verifica-se, portanto, o clima de instabilidade já existente entre os servidores entrevistados, talvez levados pela sua própria insegurança. Tal situação interfere no relacionamento social e cria tensões nos trabalhadores. Essas tensões são muitas vezes dolorosas de serem vividas psicologicamente e afetivamente, chegando muitas vezes a se cristalizarem em conflitos interpessoais. Os depoimentos a seguir dão a extensão do sofrimento de se vivenciar esse tipo de situação.

O entrevistado E2 relata que, diante das mudanças causadas pela organização, tinham pessoas com medo do não acolhimento nas novas relações sociais de trabalho, que se revoltavam com as interferências políticas e passavam a reagir com mais inquietação. Já E3 e E6 se sentiam receosos diante dos novos desafios que se apresentavam. E3 por se sentir desprotegido, com pavor e com mais dificuldades de administrar as mudanças, buscou ajuda externa, para aceitar melhor as mudanças que estavam acontecendo na organização do trabalho. O respondente E9 entende que algumas pessoas não gostam das mudanças e preferem, por acomodação, continuar sempre da forma como estão.

Sim! As pessoas reagem de forma bem distintas. O que eu percebi em aspectos de reação é que tem pessoas que tem medo de mudança... "o que vai acontecer comigo? Será que o canto que eu vou, vou ser bem recebido?" São pessoas que tem mais dificuldades. Mas tem pessoas que acabam se revoltando com algumas ingerências políticas e reagem com mais receio. [E2]

É, é sempre muito apreensivo. Eu, eu realmente teve época de mudança que eu tive muito pavor, assim, muito medo do que estava por vir. Isso aí comigo eu fui me trabalhar né, com análise e tudo, fui tentar me trabalhar para aceitar melhor essas mudanças, mas pra maioria não era fácil [...] Eu me administrei, tive que me administrar, não era fácil realmente essas mudanças, você se sente desprotegido "E agora o que é que eu vou fazer?" eu tenho que... outra coisa, eu tenho que arranjar um lugar pra ir porque a ETICE num tava, num tem um modelo, num tem um programa pra essa movimentação dos funcionários dela. Ainda hoje não tem, cada um por si. [E3]

Assim, falavam assim, sem chão. Como é que a pessoa é recebida aqui? Que porta vai se abrir aqui pra mim? Esse medo tinha por isso. Você tá numa repartição, pufo, acabou, da noite pro dia, elas se sentiam muito inseguras [...] [E6]

Nós temos pessoas que não gostam de mudar. Existe uma questão de conforto, de continuar sempre da mesma forma. Então o ato de mudar incomoda simplesmente por ser um processo de mudança, a pessoa não para pra pensar se passar pela mudança é positivo ou não, simplesmente não quer mudar. [E9]

O temor das influências políticas, o medo de mudar o *status quo* e o pavor do que estava por vir, causava nos servidores momentos de insegurança e de medo. Em seu discurso, E8 demonstra apreensão, medo de não ser inserido no cotidiano do trabalho, temor e incertezas dos direcionamentos que receberia no seu local de trabalho. Para o entrevistado, as mudanças são tanto positivas como negativas. Ainda assim, se questiona com preocupação sobre o futuro da organização. E11 explicou que, no seu caso, ele inicialmente reagia no sentido de entender e ter a percepção das mudanças que estavam acontecendo. Disse também ter presenciado, constantemente, situações de terror, principalmente com a chegada de servidores conhecidos por serem maldosos.

[primeiro modelo] Tudo era muito incipiente ainda né? Era incipiente, mas foi plantada a semente né. A gente sentiu um pouquinho de medo, né? Não sabia o que

é que tava acontecendo, não sabia o direcionamento [...] A gente fica um pouco assim temerosa quando entra um novo modelo, né? Poxa, como é que vai ser né? A gente vai ter oportunidade nesse novo modelo? Né... Então assim, as mudanças tanto as positivas como as negativas te deixa assim apreensiva, insegura né... do rumo que você vai tomar. Até, até as grandes boas também, até você entender e ser inserida, né, você fica temerosa. [E8]

A gente fica sempre assim... banca o terror né. O pessoal “Ah vem uma pessoa de outro lugar, que trabalhou em outra secretaria e num sei quê, é malvada, num sei quê, num sei quê” aí cada um tira uma percepção disso, uns já formulam logo uma opinião, já eu, penso assim: “Não. Eu vou conhecer e aí sim eu vou ter uma percepção daquilo”, mas na grande maioria é bancando o terror. [E11]

Para Mendes (2007), o sentimento de desânimo, tensão emocional, ansiedade, sobrecarga, estresse, insegurança e cansaço, são possíveis sinais de sofrimento no trabalho. Interessante observar que E3 em sua fala admite que o processo de mudança era muito ruim e que lhe fazia muito mal, ao ponto que a mobilizou para tomar providências pessoais sobre isso, em termos de tratamento psicológico. Ela decidiu, então, aceitar as mudanças e lidar de maneira mais tranquila.

Era muito ruim, era muito ruim, fazia muito mal, psicologicamente falando, mas é como eu te digo, eu fui me trabalhar pra aceitar essas mudanças e conseguir passar por elas de forma mais tranquila. Era sempre muita apreensão. [E3]

E5 e E9, quando se referiam a gestões da época da NGP, relatam que o sofrimento era sentido nas cobranças excessivas por resultados, que os deixavam apreensivos e com a sensação de estarem sendo monitorados. Embora esse sofrimento, às vezes, não fosse verbalizado, ele interferia no comportamento do servidor e podia ser percebido por meio das demonstrações de inquietação, de agitação, de irritabilidade e de baixa capacidade de concentração, conforme retratado nas declarações a seguir:

Nós nos sentíamos assim muito, muito, eu diria assim, cobrados né, nós tínhamos as nossas atividades normais do cargo, da função, e tínhamos que dar conta dos projetos que cada um tocava, cada área tocava. E aí, por conta desse acompanhamento pessoal do governador, nós às vezes íamos ao gabinete dele prestar conta do que estava sendo feito no âmbito da secretaria da fazenda. E isso deixava todo mundo muito apreensivo, porque ele exigia e cobrava muito. De forma que a intervenção dele era muito pessoal, muito direcionada pra cada pessoa, pra cada projeto, buscando a questão dos resultados que ele tava perseguindo. [E5]

Nas relações sociais de trabalho, as cobranças no contexto de trabalho, em tempos da NGP, eram causas de conflitos internos entre chefias e subordinados, quando se tinha a figura do chefe autoritário como destacado em E9. Mesmo assim, E9 diz gostar da maneira personalista do governante, pois trazia resultados esperados para o Estado.

Então, eu nunca tive dificuldade com isso. Eu sei que pessoas reclamam tanto da forma como a cobrança era feita, pois ele era muito firme nas cobranças que fazia, algumas pessoas acham que ele era autoritário, mas eu particularmente gosto muito do modelo de gestão dele porque ele faz acontecer. E eu percebo que a cobrança que ele fazia, o monitoramento que ele fazia não tinha a finalidade de tá vigiando a pessoa, mas sim de obter o resultado que ele esperava pro Estado, pro governo do Estado. [E9]

As mudanças organizacionais são percebidas pelos servidores públicos como um processo de ruptura com um modelo de gestão anterior. Conseqüentemente, são enfrentadas com resistência e dificuldade, como narrado nas falas de E1 e E10. Estas dificuldades encontradas pelos indivíduos estão diretamente relacionadas ao sofrimento, que é ocasionado por vivências de afetos dolorosos. Isso se dá a partir das tentativas dos trabalhadores em equacionar seu pensar, seu agir e seu sentir, no contexto de uma organização de trabalho, em condições específicas de trabalho e relações singulares de trabalho (FERREIRA, MENDES 2008).

Eu diria assim, a dificuldade que a gente tem, é... eu diria assim, não é muito diferente nas empresas, no sentido do seguinte, todo esse processo de mudança, naturalmente as pessoas têm uma resistência, naturalmente, e isso é uma dificuldade [...] [E1]

Então na área de governança e segurança o meu objetivo é tentar implantar boas práticas, tanto na área de governança como na área de segurança de TI. Realmente nesses dois aspectos, eu tô encontrando muita dificuldade. Por exemplo, a nossa política de segurança no estado foi desenvolvida há uns sete ou oito anos atrás e já tá totalmente defasada. Ela tá, inclusive, se ela fosse obedecida estaria entavando o funcionamento de alguns TIs de algumas secretarias, porque ela tá publicada como um decreto então a gente deveria tá cumprindo. [E10]

O sofrimento é potencializado, sobretudo, pela complexidade das mudanças, sendo essas muitas vezes estruturais, com o objetivo de diminuir os custos da organização. Essas mudanças, muitas vezes, geram desprazer/insatisfação nos trabalhadores. Para E2 e E3, o momento crítico foi a mudança drástica do modo de trabalhar e a extinção da empresa que trabalhavam. Essas mudanças resultaram em grandes transtornos físicos e comportamentais. A separação das pessoas queridas do trabalho e as dificuldades encontradas na chegada em outras secretarias, foram consideradas traumáticas e tristes, sendo esse sofrimento ocasionado pela alteração na organização do trabalho e pelo conflito pessoal interno da possibilidade de corte de vínculos nas relações sociais de trabalho.

[quinto modelo] Aqui foi um momento muito crítico para nós por conta da extinção da antiga empresa, a SEPROCE. Então houve toda aquela incerteza, a gente teve que conviver com alguns dramas. Não foi muito fácil para nós. E a gente, nesse meio, fez parte do que ficou e a empresa foi alocada nas secretarias [...] A lembrança é que foi uma coisa rápida. A reação, eu percebi que era muito pessoal, que as pessoas sofreram no momento, eu não tenho muita dificuldade com mudança. Mas foi com

tristeza, uma certa tristeza por conta da separação de pessoas queridas [...] A gente passou por alguns momentos bem traumáticos. E a gente passou, nós funcionários da ETICE passamos por várias empresas. Eu passei por cinco empresas diferentes, cinco secretarias, já outros passaram por sete ou oito. Teve uma caminhada um pouco longa que nos deu conhecimento em vários processos. [E2]

Então assim de um lado, existe uma dicotomia aí, de um lado a gente passou um período difícil por conta da nossa empresa que foi drasticamente alterada, nossa forma de trabalhar também foi muito modificada. [E3]

Outro contexto de desprazer/insatisfação é a falta de planejamento em longo prazo, a falta de continuidade dos projetos e os retrabalhos gerados com as mudanças dos modelos de gestão. Essas mudanças no ambiente de trabalho, que se mostra incerto, leva o funcionário a conviver com angústia e ansiedade. Para Dejours (1994), esses sentimentos são grandes geradores de sofrimento e assemelham-se à destruição mental. Nos discursos de E1, E2 e E10, fica claro o sentimento de insegurança e perda da sua condição de previsibilidade, o que suscita o pessimismo em relação ao futuro, além da sensação de que eles não mais terão condições de realizar planos que se sustentem, mesmo com as mudanças de governo que se seguiram, como se constata a seguir:

Eu quero traduzir o seguinte: ainda hoje a gente não tem um planejamento de longo prazo, ainda hoje a gente não tem um plano de estado, a gente sempre tem planos de governo, a gente não tem um plano de estado discutido com a sociedade em que a sociedade é que diz como é que eu quero estar daqui a 20 anos, como é que eu quero estar daqui a trinta anos. [E1]

Percebe-se que por outro lado a gente sente falta de continuidade, pois realmente pra gente é uma coisa sempre marcante. Poxa, esse projeto que estamos fazendo aqui vamos fazer até o fim né? [E2]

A gente já fez duas ou três tentativas de mobilização com profissionais de outras secretarias, fazendo grupos de trabalho, passando um ano ou um ano e meio trabalhando para reformular a política e simplesmente depois do trabalho, simplesmente o projeto é engavetado, não é nem analisado, isso é um aspecto [...] Eu já fiz várias vezes, vários projetos que vai e não é nem analisado, volta, passa de um governo pra outro e não vai pra frente. Então nessa minha área realmente eu estou tendo muito retrabalho. [E10]

As mudanças que têm sido implementadas ao longo dos modelos de gestão, têm provocado sentimentos de incerteza, preocupação, temor, ansiedade e angústia nos servidores públicos. Esses fatos, para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), provocam a retenção da energia pulsional do indivíduo, fazendo do trabalho uma fonte de tensão e desprazer. Em razão dessas desestruturações e da instabilidade geradas no ambiente de trabalho, a energia acumulada acaba por aumentar a carga psíquica do trabalhador.

O aumento da carga psíquica, que é definida como o “eco ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho” (DEJOURS, ABDOUCHELI, JAYET, 1994,

p.28) foi evidenciado de forma extrema nesta pesquisa. Emergiu, na narrativa, um caso em que a pressão citada pelos autores, foi ao nível máximo, em que as mudanças na organização do trabalho ecoaram tão forte que culminaram numa consequência fatal para um trabalhador.

Na narrativa de E7, isso pode ser verificado pelo relato que ele faz do que aconteceu com o colega de trabalho, que chegou a falecer porque esta pressão psíquica se constituiu de forma desequilibrante na sua relação com o trabalho e com os pares no trabalho. Seu desequilíbrio estava relacionado aos modelos de gestão implantados, que exigiam dele novas formas de trabalhar com as quais não concordava e não admitia como corretas, que mexiam no seu *modus operandi* e em suas relações sociais no trabalho. Para o trabalhador narrado por E7, foi uma carga tão grande que resultou numa carga física insuportável, com elevação da pressão arterial e consequente Acidente Vascular Cerebral (AVC), levando-o a óbito no ambiente de trabalho. E7 elabora isso relacionando à questão da flexibilidade e inflexibilidade e entende que a pressão organizacional do trabalho não ecoa dentro de cada um de maneira igual.

Olha, na CAGECE, por exemplo, você tinha um grupo que vinha da antiga empresa chamada SAAEC, esse grupo realmente não veio para, né, com exceção de um e de outro, mas o grande grupo que inclusive eles tinham um nome de marajá. Porque eles foram postos pra fora e depois eles voltaram com salários altíssimos por decisão da justiça, os marajás da CAGECE, esse grupo não conseguiu, esse grupo não conseguiu e chegou ao ponto do fulano ter um AVC dentro da sala do presidente, né, ele faleceu, né. O sindicato explorou isso politicamente, mas ele teve uma raiva tão grande lá e foi tomar satisfação com o presidente que acabou tendo um AVC lá dentro da sala do presidente e faleceu. Fulano era um auditor, mas dessa turma mais antiga, então essas, sabe essas novas técnicas gerenciais né, e tudo, eu acho que elas têm que ter um cuidado muito grande com a turma que vem de longe, com a turma que vem né, culturas diferentes. Você não pode querer que essas pessoas de repente caíssem pra dentro, tem sempre um ou outro mais flexível, com a cabeça melhor, mas tem aquele pessoal que sempre fez daquele jeito. Então é você ter que respeitar por aqueles velhos né? E esse, por exemplo, era um dos líderes desse grupo antigo da CAGECE, que vinha da SAAEC, né, uma pessoa muito bem, inclusive, relacionada na sociedade, né, saía muito na coluna social e tudo. Então era uma pessoa que se considerava assim, influente dentro da empresa, né? E ele como que representando esse grupo que tava criticando essas mudanças foi tomar satisfação com o presidente, por todas essas mudanças que estavam sendo feitas, algumas coisas que estavam sendo, né, que não tinham sido levadas em consideração, na visão deles de respeito, de falta de respeito com a equipe antiga, essa coisa do moderno, do atual, né? Que tudo que era feito antes tava errado, aí teve o exagero que chegou aonde chegou, né? [E7]

Entretanto, o trabalho pode ser considerado equilibrante quando a organização propicia a diminuição da carga psíquica. Assim, Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) compreendem que o trabalho que oferece risco para o aparelho psíquico é aquele que se opõe a sua livre atividade. Para E6, há situações conflituosas nas relações de trabalho, até mesmo

com o público externo, por exemplo, que podem ser controladas pelo próprio trabalhador, em termos do domínio próprio que cada um pode exercer diante dessas pressões que o mundo do trabalho traz.

Que é muito interessante essa questão do domínio próprio. Porque eu peço todo dia, pelo amor de Deus, me dê domínio próprio, porque a gente é muito provocado, o público vem pra provocar, logo aqui assim “não, 200 reais pra renovar a carteira, um exame desses, num sei o quê”, e num sabe que por trás disso tem toda uma logística né, então já chega provocando, então precisa a gente ter, puxar as rédeas e ter esse domínio. [E6]

A energia pulsional, acumulada no aparelho psíquico, gera uma tensão que exige ser descarregada por outras vias. Essa tensão provoca uma série de sofrimentos e deixa os trabalhadores vulneráveis a doenças como o estresse, depressão, alcoolismo, desequilíbrio emocional, entre outras. E5, por exemplo, revela que teve colegas com problemas de depressão, revolta e desencanto devido a algumas mudanças estruturais na organização. Com o processo de readaptação, alguns servidores não suportaram e pediram afastamento do trabalho e outros ficaram doentes com as situações de mudanças na organização. E6 e E14 expõem o alcoolismo como forma de amenizar as pressões sofridas no trabalho.

Assim eu tive, eu tive colegas que por conta de algumas mudanças estruturais na casa né, e que até eu fui submetido também né, alguns reveses de função, de cargo, de salário, mesmo que aconteceram. Eu tenho exemplos de colegas que até hoje não saíram da depressão, da revolta né, do desencanto com a secretaria, ou com o governo, ou com a pessoa do governador. Mas isso é a questão de cada um, né... tá preparado ou não para superar isso, mas que aconteceu, aconteceu. Houve gente que nunca aceitou ser transferido, nunca aceitou ser exonerado de uma função, coisas normais da administração pública e acontece todo dia [...]Aí começou um processo de readaptação, e aí algumas pessoas realmente no caminho anteciparam afastamento pra se aposentar né. Muitas pessoas ficaram um pouco doentes, porque não aceitaram esse tipo de situação, mas um processo, no meu modo de ver, normal de ajustes, que eram necessários. [E5]

Nenhum colega meu sofreu depressão, tem muito é mel, você se recorre ao mel, mas tem muito mel, isso aí a saúde vai sendo prejudicada, mas “ah, porque mudou fulano de tal eu adoeci”. Porque tem gente mesmo que adoce né? Depressão...Mas no DETRAN mesmo, não tem essas enfermidades aí não. A gente até que é bem resolvido. [E6]

Vários colegas meus morreram de câncer, porque é o seguinte, tem gente, por exemplo, eu tinha dois colegas que eram muito competentes, muito bons, mas eles, quando eles estavam numa situação mais crítica dessa, bebiam, aí pronto, pressionados. É, bebiam, aí pronto, perdia toda a moral, né? Assim, os caras já avacalhavam “Tá vendo ó, bebendo, quem é que vai ouvir conversa de bêbado né?” eles não bebiam na repartição, mas bebiam muito, viviam bebendo... sabiam que era por pressão, né? [E14]

E3, E8, E9, E10 e E11 para sobreviverem às mudanças dos modelos de gestão e aos discursos provenientes dos governantes, se desgastam fisicamente e psicologicamente, pois colocam o trabalho como prioridade e se descuidam da própria saúde.

Assim, problema de saúde que chamasse atenção, impactante, eu não sei, eu realmente não tenho conhecimento. A não ser de pessoas que na época da extinção do SEPROCE foram demitidas com PDV que realmente tiveram pessoas que tiveram problemas de saúde e tal. [E3]

É... eu acho que todos vão passar por isso, porque a gente passa muito tempo no computador, eu estou com um problema sério aqui na cervical, né? Fazendo tratamento, fisioterapeuta, com tudo! E as vértebras começam a se desgastar pela posição, né? Você sente dores lombares e dores cervicais, isso eu atribuo pelo tempo, trabalho muito tempo sentada olhando o computador, muitas vezes não na posição correta. Eu estou sofrendo com isso agora. [E8]

Mas os meus problemas de saúde são criados mais por me do que pelo trabalho. Eu me envolvo tanto que acabo às vezes adoecendo. Gastrite que é cíclica, que quando o momento tá muito tenso, ele me afeta e aí eu sinto muitas dores no estômago. Uma mudança que me deixou doente foi a mudança do estado para a prefeitura, porque é a questão do conforto, mesmo gostando de mudar, o ato de mudar traz uma certa instabilidade. [E9]

Normalmente tem alguns profissionais que têm problema de LER. Mas isso é normal, de vez em quando você vai chegar aí e vai ter alguém com um suporte. [E10]

Na verdade, assim, como eu trabalho muito com computador eu sinto que isso aqui inflama em determinados períodos, né? Na época do X inflamou mais (risos). Foi a vez que eu mais senti, mas do resto pro fim, normal. Na questão né da munheca e tal, porque digita, mas foi mais nessa época mesmo, na época do X. [E11]

Apesar das mudanças no ambiente de trabalho, das dificuldades de enfrentar os modelos de gestão, da insegurança e do medo serem os fatores que mais parecem sinalizar a possível emergência do sofrimento entre os entrevistados, eles parecem apontar como motivação geradora de prazer: o reconhecimento, a autorealização e a satisfação no trabalho; e associam esses aspectos à valorização profissional ligada à capacitação profissional, numa espécie de raciocínio do tipo: o bom profissional sempre garantirá prazerosamente o seu espaço. Mendes (2007, p.45) define o reconhecimento como sendo uma dinâmica de “valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo”.

Nas entrevistas, foi bastante explicitado o sentimento de valorização e de reconhecimento que os servidores públicos passaram a perceber, com o advento da NGP. Para E3, esse foi um período que o Estado do Ceará vivenciou uma época de grande transformação e de investimentos na formação do servidor público, proporcionando um conceito mais

técnico, resgatando a imagem do Estado e tornando os servidores públicos diferenciados em várias áreas do governo.

É, de positivo eu acho que é tudo isso, é a nossa formação, foi o investimento que o estado fez na gente, desde a época X até hoje, continua investindo, me parece que nas duas últimas gestões, na última e na do Q menos por questões orçamentárias, mas esse investimento, essa formação foi muito positiva, realmente nos torna profissionais diferenciados em várias áreas de governo, dá pra você perceber isso. [E3]

Segundo E2, nessa época foram criados novos planos de cargos e carreiras, com o intuito de valorizar os trabalhadores e os funcionários públicos. E1 e E3 reforça esse pensamento, afirmando que foram dadas todas as condições para que as pessoas se desenvolvessem profissionalmente e que foram muitas as oportunidades de capacitação.

Mas é como eu tô dizendo, como servidor público, né, foi dada todas as condições, outras condições, né, pra você desenvolver, se desenvolver como profissional, tanto é que é uma época de capacitação. Eu posso dizer o seguinte, hoje onde eu estou, teve muito a todo o período que eu estive no estado, na fazenda, com todas as oportunidades de capacitação que eu tive. [E1]

Pra gente, a gente começou a se situar. Nossos planos, esse governo tem uma visão mais interessante para algumas carreiras, o governo viu vários planos, então nessa época foram criados nossos planos de carreiras das secretarias, nosso plano de carreira da ETICE foi criado e a gente se sentiu mais valorizado enquanto trabalhador, funcionário público. Nós temos uma carreira decente, pois estávamos até então sem saber o que podia. Então foi um momento bom pra gente enquanto funcionário público. [E2]

E aí a gente teve realmente a capacitação, o treinamento, o dia a dia de trabalhar na gestão por resultado, aí foi quando nós aprendemos realmente, nós já vínhamos consolidando, mudando nosso perfil técnico ao longo desses anos, desde a primeira gestão do X que esse perfil técnico veio evoluindo ao longo desses anos pra começar a praticar realmente a gestão por resultado. Muita capacitação. Mas mais capacitação nós tivemos na época X, a que formou realmente nosso perfil técnico mais moderno. [E3]

É importante ressaltar que, na opinião de E4, as pessoas são estimuladas pelo reconhecimento do trabalho que realizam e que essa distinção não está restrita ao caráter ou recompensa financeira, e isso valoriza o resultado alcançado e o esforço empreendido pelas pessoas. Nesse sentido, o reconhecimento é uma forma específica de compensação moral simbólica dada ao ego como retribuição por sua colaboração à eficácia da organização do trabalho, ou seja, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência (BUENO; MACÊDO, 2012).

[...] eu acho assim que as pessoas sempre são movidas né pelo reconhecimento né, então o que faz alguma coisa é porque espera em algum momento ter o reconhecimento daquilo que é feito, e essa linha de reconhecimento não é um

reconhecimento que tenha um caráter financeiro, mas é de dizer, Pô, o trabalho, o esforço que foi empreendido aqui ele gerou um resultado e as pessoas hoje, não preciso dizer diretamente pra mim, mas elas publicamente estão mais satisfeitas, a gente vê isso no rosto das pessoas, então isso que, no meu caso, me motiva né, ver essa coisa né. [E4C]

Para Dejours (1992) e Mendes (2007), as vivências de prazer se manifestam por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho pela organização, bem como da visualização dos resultados, da realização das tarefas, da descentralização das decisões e da liberdade de expressão. Com base nas verbalizações, percebe-se que o orgulho de ser funcionário público era muito grande, principalmente quando se tratava da participação nas mudanças ocasionadas pelos modelos de gestão (E3). E9 ressalta seu amor pelo serviço público e sua contribuição para sociedade. A sensação de felicidade vivida por E5 e seus colegas é claramente percebida no avanço e conquistas de sua organização. Para E11 e E12, o bom relacionamento com as pessoas, a continuidade das mudanças e as realizações no trabalho eram vividas pelos servidores com prazer e motivação.

Nós, na época, nós mudamos o modelo de gestão de T.I, também participamos dessa mudança, então, assim, nós começamos a frequentar, digamos assim, entre aspas, o Brasil. Então nós fomos pra fora do Ceará mostrar prêmios, projetos premiados que nós desenvolvemos aqui, então passou a ser uma nova visão do Ceará e das políticas públicas, dos projetos públicos. Então a gente tinha muito orgulho, era uma época que nós tínhamos muito orgulho de sermos funcionário público, de estarmos participando de toda essa revolução, essa mudança. [E3]

[...] ele conseguiu harmonizar a casa, ele conseguiu unir a secretaria, conseguiu recuperar algumas vantagens salariais que o X tinha tirado, e aí instalou-se assim uma euforia muito positiva dentro da secretaria, que eu diria que nessa época aí, agosto de 2003 até o final do governo, a secretaria viveu muito feliz, viveu muito feliz... por conta dessas conquistas que o fulano resgatou do governo do Q. [E5]

Mas eu acho que sou movida por isso aqui, eu tenho um amor muito grande pelo serviço público, gosto do que faço me sinto contribuindo para a sociedade e não me vejo diferente disso, sabe? Sou muito apaixonada pelo serviço público. [E9]

Eu me sinto muito realizada no meu trabalho porque faço o que gosto né, tenho um bom relacionamento com as pessoas, acho que isso ajuda muito em qualquer área, então me sinto realizada no meu trabalho. [E11]

Então o X continuou com essa, de modernidade né, ele fez o governo das mudanças, mas essas mudanças quem veio depois dele teve que continuar, num tinha como voltar. Todo esse tempo, a equipe muito motivada, né? E a fazenda tem uma vantagem que os outros não tem, se ganha muito bem, o salário é muito bom, sempre foi muito bom, então isso motiva demais, né? E outra coisa, cada secretário que chegou lá teve a preocupação com inovação tecnológica, tudo né.. todos passaram, todos que eu passei, os que vieram depois... [E12]

No intuito de conseguir lidar com as dificuldades decorrentes do trabalho e não adoecer, os trabalhadores utilizam de estratégias de defesa, tais como: racionalização,

conformismo, individualismo, negação, passividade, dentre outras (DEJOURS, 1992, 2011). Quando questionados sobre a forma com que lidam com as dificuldades, decorrentes das mudanças no trabalho, foi possível perceber pelos discursos de E10 e de E12 a presença da estratégia de conformismo e da negação, principalmente quando (E10) diz que teve seus momentos de não adaptação, mas soube esperar; e (E12) fala não ter tido nenhuma resistência, mas dificuldades normais nos processos de mudanças. O ato de “não adaptação” ou “nenhuma resistência” minimizam o incômodo ou sofrimento, decorrente das vivências de trabalho. Dizem os entrevistados:

Sim! Eu tive meus momentos de não adaptação, mas eu soube esperar. Então é aquela coisa, embora os gestores sejam bons, mas pode haver conflitos de ideias. Eu já passei por isso, eu só soube administrar. Deixei passar, eu sabia que passava. Então teve momento que tive que ficar calmo na minha, deixar as coisas passarem, porque a questão de ideias não se batia. Mas deu pra transitar essas fases sem problemas. [E10]

Não é que tenha resistência, porque as pessoas, é... falta de equipe que tenha habilidade e tudo e tal, mas resistência, resistência mesmo não, não, nenhuma resistência. Dificuldades normais né, têm os acomodados, né, aquelas pessoas mais antigas que já estão perto de se aposentar que não concordam “Ah, isso aqui não vai resolver nada, é só pra complicar” isso aí tem, todo órgão tem essas pessoas né que já tem 20 anos de serviço, 30 anos de serviço “Ah, eu lá vou fazer mais isso, isso aqui não resolve nada, num sei o que, é assim...” né? [E12]

As estratégias de defesa são construídas para fazer frente às incertezas, às angústias, à insatisfação e à falta de sentido do trabalho. Elas se caracterizam por condutas de adaptação, de resistência, de conformação, de engajamento e mobilização no trabalho, de aumento da atividade, da intensidade e da carga de trabalho, ou ainda pela recusa de envolvimento em questões que não dizem respeito ao seu setor especificamente, entre outras (DEJOURS, 1994). E6 e E10 utilizavam das estratégias de adaptação como forma de se proteger dos processos de mudanças advindos da NGP. Em sua fala, E6 inicialmente percebe a mudança como algo positivo e que traz ensinamento, mas no dia a dia da organização se diz adaptável e acomodado aos acontecimentos no ambiente de trabalho. No seu entendimento, as pessoas precisam se adaptar a essas transformações e entendê-las como algo sistemático. Para E10, as mudanças trazem algum tipo de incômodo, mas isso não impede que as pessoas se adequem a elas.

Olha, eu sou uma pessoa que eu acho que a mudança sempre é bom, sempre traz um ensinamento, porque você num pode ser igual toda vida, num dá pra você pensar igual, viver igual, meu dia de hoje é um, o dia de amanhã é outro, meu comportamento é um, amanhã eu posso ter outro, então isso é muito adaptado as mudanças [...] Eu acho que a gente é bom de adaptação, acho que o funcionário do

DETRAN, não sei se é acomodado, ou se a coisa tá acontecendo, vamos deixar acontecer, mas ninguém esperneia muito não. A mudança chega e a gente vai junto com ela. [E6]

A gente tem, digamos assim, a visão bem nivelada, pois a maioria pensa como eu. A gente fica incomodado, mas temos que trabalhar, então vamos nos adequando. [E10]

Uma das grandes dificuldades de se implementar um processo de mudanças é a resistência. Em muitos casos, as pessoas percebem as mudanças como ameaça à forma usual, já estabelecida, de desenvolver o seu trabalho. O medo e a incerteza se estabelecem e as pessoas passam a apresentar um comportamento de resistência a novas práticas. Para E4, os indivíduos precisam estar sintonizados com as mudanças. É preciso que eles entendam o porquê delas serem necessárias, bem como a forma como elas devem ser conduzidas. E6, na sua entrevista, ressalta que até mesmo uma mudança de chefia pode ocasionar conflitos interpessoais, gerando desconforto entre as equipes e suas lideranças. Segundo E12, a perda de benefícios financeiros, como uma gratificação de chefia, também é um elemento que potencializa a resistência.

Então muitas pessoas né, ao longo desse tempo assim, eu vejo colegas assim que não se adaptaram, não sintonizaram com isso que tava sendo feito né, alguns casos assim. Tem uma razão de ser, mas em outras vezes, muitas vezes, é por conta disso também né, de não tá aberto a uma proposta, a entender qual é a proposta né, as pessoas também tem isso né, criticam muitas vezes sem entender as condições, porque tá sendo feito daquela forma. [E4]

Houve uma resistência muito grande quando entrou o X. Lá no SEPROCE... muito, muito, muito grande mesmo. Porque ele chegou pra mudar o modelo, né? E houve mudança de modelo. E na época que ele colocou executivos lá pra assumir diretoria, presidência houve muita resistência mesmo. Aí houve resistência, pessoas que eram antes diretores e que não foram mais desde então, é resistência, resistência, resistência... porque é outra formação né? Passividade... Cruzar os braços, né... É... não acreditar nos projetos, fazer de tudo pra não dar certo (risos) [E8]

Eu só tive resistência muito grande a um chefe, essa pessoa, que foi minha chefe, ela veio de uma outra repartição, e acho que eu sou uma pessoa muito chata, muito cricri, já que você é chefe então trabalhe, e essa pessoa não trabalhava, e aí eu carregava nas costas. Então essa pessoa foi uma única gestão que eu senti essa dificuldade, que realmente ela não trabalhava, e dizia “quem manda aqui sou eu, tem que fazer do meu jeito”. Mas aí eu tenho um jeito de trabalho, porque enquanto eu levava nas costas, eu vou fazer do meu jeito, que eu só tive essa dificuldade, de 39 anos de DETRAN, só teve essa pessoa que me tirou um pouco assim do sério, mas deu certo, ela foi até o fim, e eu fiquei até o fim com ela. [E6]

Quando o X entrou que acabou com algumas diretorias aí teve resistência, porque você perdeu aquela gratificação que você tinha você perdeu, que era privativa de servidor fazendário. Então existia uma gratificaçãozinha que você perde, aí teve resistência. Aí vêm políticos e tal, mas logo depois... mas, por exemplo, nos órgãos... em outros órgãos aí... esse MAPP pra ser implantado? Tinha que ser o W mesmo “É assim, tem que ser assim e acabou-se”. [E12]

Os servidores utilizam-se também do boicote para fazer resistência às mudanças da gestão. Relatam que, quando queriam implantar boas práticas em projetos, havia o “boicote” para não dar certo (E10). Além disso, E11 narra que a resistência ao novo e a se entregar ao novo novamente eram razões de muitas reclamações e tentativas de continuar trabalhando da mesma forma.

A gente tem resistência. Porque quando você fala em boas práticas, tá falando em mudanças, então sempre tem alguém muito resistente a mudanças. Nós temos aqui pessoas muito resistentes a mudanças. Só que as resistências não necessariamente vão se transformar em conflito, mas ocorrem pessoas que são resistentes e que transforma a resistência em tipo um boicote ao projeto, isso ocorre muito. Temos algumas ideias que a gente tenta, tenta, tenta, mas não dá certo. [E10]

Eu acho que têm vários, na verdade eu acho que tem vários colegas que não se adaptava e eu acho que já era uma questão dos colegas mesmo, de não tá disposto ao novo, de não se entregar ao novo momento, eu acho que tinha muito era questão de pessoas mesmo [...] De reclamar muito, de ser uma determinação de uma forma e tá sempre tentando trabalhar da forma da outra gestão, eu acho que isso é um problema e isso não tava na questão da chefia e sim na questão das pessoas, dos colegas, e meio que boicotava? A nova chefia, a nova gestão, eu acho que é mais ou menos por aí [E11]

O isolamento e a conformação também se caracterizam como estratégias de defesa às mudanças que ocorrem nas organizações. São explicitadas quando a pessoa deixa de perceber e até de interagir com o seu entorno e se fecha em torno de si mesma, na tentativa de fugir do novo, do desconhecido. Na concepção de E5, essa fuga traz ainda mais sofrimento e terminam por provocar o isolamento social, com a perda de amigos e diminuição da qualidade de vida.

A reação assim mais comum que eu vejo, que eu tenho presenciado é que esse pessoal que saiu com essa mágoa, ou com esse né, com esse problema, é que hoje são indiferentes à secretaria, não frequentam a secretaria, não conservaram as amizades dentro da secretaria, e aí, de certa forma, essa fuga né, de certa forma faz sofrer mais. Eu acho que as pessoas que optaram por esse caminho elas se isolaram né, e no que se isolaram perderam amigos, perderam convivência, perderam até qualidade de vida. [E5]

[terceiro modelo] Só que a gente era tão assim, eu acho que a gente era tão acomodada, que a gente era dum período de ditadura né, que no ano de 55 começou praticamente eu nasci na ditadura, então a gente já era tão acomodada que a gente se adaptava a qualquer situação. [E6]

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa foi compreender o fenômeno dos conflitos nas relações sociais de trabalho, em organizações públicas, no contexto da nova Gestão Pública, sob as lentes da Psicodinâmica do Trabalho. Com a consecução do primeiro objetivo específico (descrever a história da implantação da NGP na estrutura dos órgãos públicos pesquisados), características das mudanças na gestão pública emergiram numa perspectiva histórica, desvelando um intenso amálgama entre os modelos de gestão patrimonialista, burocrático e da NGP, gerando implicações para o trabalho no estado pesquisado.

Esse grande amálgama dos modelos de gestão, do antigo e do novo, do tradicional e do moderno, que se estabeleceu na gestão das secretarias de governo do Ceará, foi evidenciado pela emergência de um discurso por vezes ainda tradicionalista ao se referir à figura do governante, especialmente no que tocante às mudanças estruturais. Se, por um lado, há uma nova forma de administrar que segue os princípios da NGP, por outro, há uma administração ainda personalista, onde o governante controla e monitora o *modus operandi* dos trabalhadores, buscando eficiência, eficácia e efetividade para o alcance dos resultados. Isto, como evidenciado, impactou nas relações sociais de trabalho de alguns dos entrevistados, especialmente aqueles ocupantes de cargos de gestão estratégica, ou técnicos especializados que, por vezes, viam-se em conflito pessoal referente aos seus saberes de especialistas diante do conflito interpessoal com a figura do governante controlador que parecia prescindir desse saber técnico especializado.

Assim, o contexto empírico estudado se revelou permeado de heranças patrimonialistas e (dis)funções burocráticas em meio a práticas gerencialistas. Um resultado importante dessa pesquisa é o silêncio sobre um período predominantemente burocrático na gestão pública do estado pesquisado. Distingue-se, contudo, a emergência de algumas variáveis burocráticas, como a centralização, o controle e a meritocracia, contudo narradas no tempo histórico contemporâneo, e ressignificadas sob o ideário da NGP e, em casos específicos, com características eminentemente patrimonialistas. A centralização e o controle, por exemplo, têm se tornado possíveis pela inovação tecnológica, corroborando a ideia de que se assiste, na contemporaneidade, ao crescimento do fenômeno nomeado por Stephany Filho (2016) como de burocratização tecnológica. A meritocracia, por sua vez, não emergiu associada ao princípio do profissionalismo próprio à burocracia, como de um conhecimento *a priori* que deve ser comprovado para que haja o ingresso na “máquina burocrática”.

Diferentemente, nesta pesquisa a meritocracia emergiu ressignificada associada à permanente entrega de resultados, logo, *a posteriori*. A partir da descrição da história da implantação da NGP no estado pesquisado, conclui-se que não há uma ruptura com os modelos anteriores ou uma revolução paradigmática e sim uma situação de modelos amalgamados ou em sobreposição, se tornando, no prescrito e no real do trabalho, um palco para emergência de conflitos conceituais e existenciais variados.

O segundo objetivo específico foi descrever as relações sociais de trabalho em organizações que implantaram a NGP. Nas secretarias pesquisadas, foi identificado que a causa maior de mudanças nas relações sociais de trabalho está ligada às mudanças dos governantes que, por sua vez, são os tomadores de decisão quanto à implantação de novos modelos de gestão. Enfatizou-se pelos entrevistados que os processos de mudanças gerados pelas transições dos modelos não implicava, necessariamente, a ruptura de relacionamentos no ambiente de trabalho. Contudo, houve casos específicos de extinções de órgãos que impactaram diretamente nas relações de trabalho, tanto pelo distanciamento de antigos companheiros de trabalho, por vezes de uma vida toda, quanto pela necessidade de adaptação a novas relações de trabalho, em novos contextos, fenômeno este sempre antecedido por sensações de desamparo, ansiedade e medo diante das incertezas. Por outro lado, há narrativas de acolhimento nas relações sociais de trabalho, por parte daqueles que recebiam alguns desses servidores advindos de órgãos extintos, indicando assim o potencial equilibrante das relações sociais de trabalho para a economia psíquica individual.

Na pesquisa foi destacado por alguns entrevistados que, apesar dos embates e fuxicos, mantinham uma relação harmoniosa com seus pares, subordinados e chefias; não sentiam dificuldades de relacionamento; lutavam para manter o ânimo e boas amizades, para seguir com suas atividades, mesmo diante de grandes e desafios a serem superados.

Por outro lado, emergiram conteúdos que destacaram os aspectos negativos nas relações entre os sujeitos. Houve relatos de dificuldades de relacionamentos como: vaidades pessoais, confronto pessoal, competências enaltecidas e embates internos em relação à aceitação de métodos de trabalhos implantados e a forma como eram cobrados. Observou-se ainda, nas relações sociais de trabalho, a falta de interesse por parte dos mais antigos em relação aos novatos e a falta de respeito às hierarquias, por parte de alguns subordinados, destacando-se a prevalência do individualismo sobre o coletivo. A influência política muito forte na administração pública também foi um dos problemas emergentes quanto ao relacionamento no trabalho.

Quanto ao terceiro objetivo específico (identificar os conflitos presentes em organizações que implantaram a NGP), as situações de conflitos narradas foram diversas, tais como: conflito intenso de valores entre práticas patrimonialistas arraigadas e a necessidade de implementar processos mais participativos e democráticos; conflito entre o saber técnico e profissional e as interferências e interesses políticos na autonomia dos gestores e técnicos; conflito na disputa por posições; conflito de interesses através do apadrinhamento e indicações políticas nos processos da organização do trabalho; conflito de gerações como a causa de problemas no cotidiano de trabalho, muitas vezes prejudiciais ao ambiente laboral; conflito intragrupal com a possibilidade de ruptura de vínculos nas relações sociais de trabalho, devido às mudanças estruturais da organização, e, por fim, conflito interpessoal, gerado pelo clima de instabilidade e insegurança existente entre os servidores.

Discussões provocadas por questões de favores no trabalho foram a causa de conflitos explícitos na relação de trabalho, em que o sujeito, por questões éticas, por estar em desacordo com seu superior pelo que estava acontecendo, se recusava a executar. Uma inferência possível é que a recorrência de situações dessa natureza podem ser conducentes ao sofrimento ético (DEJOURS, 2010), aquele em que o sujeito se vê constrangido a fazer aquilo que não considera correto. Contudo, nesta narrativa, o sofrimento ético foi evitado por uma estratégia de não consentimento do sujeito com aquilo que julgava errado.

A análise das características dos conflitos encontrados nas relações sociais de trabalho em organizações que aderiram à NGP, a partir das lentes da Psicodinâmica do Trabalho (quarto objetivo específico), apontou que os conflitos originários da relação sujeito-trabalho e das relações sociais, culturais, profissionais e afetivas que ali se desenrolam, compõem uma fonte constante de ansiedade, tensão, inquietação medo e sofrimento para os entrevistados, ao mesmo tempo em que esse mesmo contexto e essas mesmas relações, por vezes conflituosas, são palco da emergência de dimensões associadas ao prazer no trabalho, como valorização, satisfação, reconhecimento, confirmando que os construtos prazer e sofrimento operam no real do trabalho de maneira inter-relacionada.

Quanto ao sofrimento, os efeitos emocionais (desgaste emocional e tristeza) são acumulados no aparelho psíquico, refletindo diretamente no desenvolvimento dos servidores. O medo das mudanças, no ambiente de trabalho, se destacou como uma das principais razões de incômodos no cotidiano dos servidores públicos entrevistados. Estas dificuldades encontradas pelos indivíduos estão diretamente relacionadas ao sofrimento, que é ocasionado por vivências de afetos dolorosos. Para equacionar o sofrimento potencializado pela

complexidade das mudanças, os servidores públicos provocavam a retenção da energia pulsional, que acabava por aumentar a sua carga psíquica. O acúmulo no aparelho psíquico, gera nos servidores uma tensão que exige ser descarregada por outras vias. É revelado, então, nas entrevistas, o desgaste físico e psicológico, doenças como o estresse, alcoolismo e desequilíbrio emocional, além do caso extremo da morte no trabalho.

Para lidar com essas dificuldades, identificam-se, na narrativa, as seguintes estratégias de defesa: negação, adaptação, resistência, conformação, isolamento e fuga. Destaca-se que apenas uma delas, a resistência, tem um aspecto mais proativo do sujeito. Predominaram as estratégias mais reativas, como que indicando que o equilíbrio psíquico, neste grupo específico de sujeitos, tende a se manifestar predominantemente através do aceite ao que está posto, do que pelo enfrentamento diante do novo. Isto, porém, não se deu de maneira generalizada, haja vista os casos de resistência pontuados e o que eles significaram para os sujeitos envolvidos: equilibrantes para alguns, desequilibrantes para outros.

Apesar das dificuldades de enfrentar os novos modelos de gestão, da insegurança, do medo e de estratégias de defesa predominantemente reativas, foi possível identificar, nas narrativas, sinais que parecem apontar como motivação geradora de prazer: o reconhecimento, a autorealização, motivação e a satisfação no trabalho. Os servidores associam esses aspectos à valorização profissional ligada à capacitação profissional, numa espécie de raciocínio do tipo: o bom profissional sempre garantirá prazerosamente o seu espaço.

Diante dos resultados obtidos nessa pesquisa, conclui-se que a lente teórica da PDT mostrou-se apropriada para a compreensão do objeto elegido para estudo, pois permitiu uma análise a partir da escuta ao outro sobre suas elaborações a respeito do vivido no contexto “eu e/no meu mundo de trabalho”. A participação dos servidores públicos como informantes de qualidade, bem como a escolha de impressos, manuscritos, documentos e livros que melhor explicassem a configuração atual da administração pública brasileira, permitiu uma análise de conteúdo dos materiais de extrema riqueza e profundidade.

Ainda assim, há limitações na pesquisa mesmo diante do observado processo de saturação das entrevistas realizadas. A realização de um retorno ao campo para realização de mais entrevistas, durante o processo, se tornou necessário para garantir uma maior diversidade dos sujeitos, pois se percebeu que os entrevistados falavam sempre de um mesmo lugar, o da gestão, e era necessário dar voz aos servidores operacionais também. Tal limitação foi sanada durante o processo, o que se mostrou acertado para os resultados obtidos. Com esta

providência, a quantidade de sujeitos entrevistados e o critério de diversificação interna utilizado garantiram a representatividade qualitativa para os objetivos propostos.

Entende-se que esta pesquisa apresenta contribuições para avanço e aprofundamento de estudos teórico-empíricos que buscam compreender as mudanças em curso na Gestão Pública, especialmente para pesquisadores que o façam numa perspectiva interdisciplinar, interligando áreas como Gestão Pública, Estudos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Psicodinâmica do Trabalho. Estudos com uma constituição interdisciplinar podem, por exemplo, avançar com investigações em torno da reflexão recorrente quanto à pertinência ou não de aplicação dos princípios da gestão privada no contexto público. Ao articular pelas lentes da PDT, uma indagação que ainda pode ser abordada por estudos futuros é: o que se diferencia, nesses dois contextos, no que toca à relação intersubjetiva e psicoafetiva do homem com o seu trabalho?

Espera-se que este trabalho seja recebido pela comunidade acadêmica, pelos estudiosos em administração pública, e pelos profissionais da área, muito menos como uma verdade definitiva, paradigmática, mas como um convite estimulante e desafiador para novos e oportunos olhares.

REFERÊNCIAS

- 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. 25, n.5, p. 67-86, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41nspe/a05v41sp.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2015.
- ALBANDES-MOREIRA, L. A. **An exploratory study on the nature of the representations: manager and management within a group of teachers of a business school**. 2002, 280p. Tese (Doutorado em Administração), École des Hautes Études Commerciales, Montreal, Quebec, 2002.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p.1-19, mar. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/03.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2015.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANJOS, F. B. **Trabalho prescrito, real e mediação do sofrimento: o caso dos jornalistas de um órgão público**. 2009, 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho, Universidade de Brasília, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10482/4454>>. Acesso em: 16 out. 2015.
- ASSIS, D.; MACEDO, K. Psicodinâmica do trabalho dos músicos de uma banda de blues. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 1, p. 117-124, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20n1/a13v20n1.pdf>> Acesso em: 08 ago. 2015.
- AUGÉ, M. Os dois ritos e seus mitos: a política como ritual. **Por uma antropologia dos mundos contemporâneos**. Rio de Janeiro: Bertrand Russel, 1997, p. 91-139.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2011.
- BARZELAY, M. La Nueva Gerencia Pública. Unensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). In: **Reforma y Democracia (Revista do CLAD)**, Caracas, n. 19, fev. 2001, p.07-66.
- BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. **Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica**. 2013, 97f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.
- BATISTA-DOS-SANTOS, A. C; ALBANDES-MOREIRA, L. A; NEPOMUCENO, L. H. Uma reflexão crítica sobre o processo de Introdução de um Sistema ERP em uma Empresa de Médio Porte no Nordeste Brasileiro. In: FÓRUM CRITEOS,3., 2005, **Anais...** Porto Alegre, 2005.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 2. ed. São Paulo: Ed. 34, 2011.

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

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

BRESSER-PEREIRA; L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, WILHEIM E SACHS (Orgs.), **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. Das Letras, 2001, p. 222-259.

BRESSER-PEREIRA; L. C. **O modelo estrutural de gerência pública**. Rio de Janeiro, mar./abr, 2008, p. 391-410.

BRESSER-PEREIRA; L. C. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, v. 26, n. 1, jan./mar, 2001.

BRESSER-PEREIRA; Luis Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, p. 7-26, 2000.

BRESSER-PEREIRA; Luis Carlos. **Construindo o Estado republicano**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

BRESSER-PEREIRA; Luis Carlos. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. **Revista do Serviço Público**, v.5, Ano 53, n. 1, jan./mar, 2002.

BUENO, M.; MACÊDO, K. B. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **ECOS**, v. 2, n. 2, 2012. Disponível em: <www.uff.br/periodicoshumanas/index.php/ecos/article/download/.../723>. Acesso em: 16 out. 2015.

CAMPELO, G. S. B. **Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Rio de Janeiro, 2010.

CANÇADO, V. L.; SANT'ANNA, A. S. Mecanismos de Defesa. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia Álvaro; MERLO, Roberto Crespo. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 249-255.

CARDOSO, M. F. **Influência da nova gestão pública sobre políticas de educação superior: um estudo acerca do programa de apoio aos planos de reestruturação e expansão das universidades federais (reuni) no nordeste brasileiro**. 2016. 100f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2016.

CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, set./out. 2008.

COSTA, G. P. **Das Heranças patrimonialistas, (dis) funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede**: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira / Gustavo Pereira da Costa. 2012, 253 f. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2012.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Universidade de Brasília, 1963.

CRUZ LIMA, S. C. Reconhecimento no trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro roberto Crespo. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 351-356.

DA CRUZ SILVA, F. C.; MACEDO, C. F. **Controle e reforma administrativa no Brasil**. São Paulo, 1998.

DASSO JÚNIOR, A. É. Nova Gestão Pública: a Teoria de Administração Pública do Estado Ultraliberal. In: ENCONTRO NACIONAL DO CONSELHO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO NO BRASIL, 23., **Anais...** Florianópolis-SC, 2014,

DEJOURS, C. & Deranty, J. F. **The centrality of work. critical horizons**. v. 11, n. 2, p. 167-180, 2010.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 2. ed. São Paulo, SP: Cortez, 1992.

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

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

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p.150-173.

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

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e Ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, set./dez. 2004.

DENHARDT, R.B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (org.) **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. London: SagePublications, 2000, p. 1-28.

DESLAURIERS J.P, KÉRISIT M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 127-153.

DEUTSCH, M. **The resolution of conflict**, New Haven, CT: Yale University Press. 1973.

EVARISTO, J. L. S.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. **Mudanças na administração pública brasileira: do Estado Patrimonialista à Nova Gestão Pública**. In: REUNIÃO ANUAL DA SBPC, 67., **Anais...** São Carlos, 2015.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S.F.R. Predominância ou Coexistência? Modelos de Administração Pública Brasileira na Política Nacional de Habitação. In: ENCONTRO DA DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/APB DA ANPAD - EnAPG, 5., **Anais...** Salvador, 2012,

DUARTE, F. S. **Dispositivos para a escuta clínica do sofrimento no trabalho: entre a clínica da cooperação e das patologias**. 2014, 97f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Globo, 2001.

FERREIRA, H. M. G. **Conflito interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo**. 2007. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigo07/1271_SEGET_2_2007_2.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2016.

FONSECA; J. A.; PEREIRA; L. Z.; GONÇALVES; C. A. Retórica na construção de realidades na segurança pública: abordagens dos sistemas de Minas Gerais e São Paulo. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 395-422, mar./abr. 2015.

FREITAS, L. G. **Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual**. Brasília: Universidade de Brasília. 2006.

FREUD, A. **O ego e os mecanismos de defesa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um Manual prático**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 90-113.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, C. C. P. **A subjetividade na gestão de pessoas: estudo exploratório com servidores públicos**. 2011, 68f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2011.

GUERRA, I. C. **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso**. Rio de Janeiro, 2006.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983, 350p

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 34, p.125-140, maio, 2000. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6284/4875>. Acesso em: 14 ago. 2015.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 34, p.125-140, maio, 2000. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6284/4875>. Acesso em: 26 ago. 2015.

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

IGLÉSIAS, Francisco. **Trajetórias públicas do Brasil: 1500-1964**. São Paulo: Companhia da Letras, 1993.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**: Departamento de Ciências da Administração. Brasília: CAPES/UAB, 2010. 182p.

LAKOFF, G.; JOHNSON, M. **Metáforas da vida cotidiana**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2002.

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. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a06.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

LEAL, V. N. **Coronelismo, enxada e voto**: o município e o regime representativo no Brasil. 5. ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1986, 276p.

LEITE, L. Q. A trajetória da Reforma do Estado no Brasil: a caminho de uma administração pública gerencial. In: SEMANA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA POLÍTICA DA UFSCAR, 2., **Anais...** São Carlos, 2013.

LIKERT, R.; LIKERT, J. **New ways of managing conflict**, New York: McGraw-Hill. 1976.

LODGE, M; GILL, D. Toward a new era of administrative reform? The myth of post-NPM in New Zealand. **Governance**, v. 24, n. 1, p. 141–166, jan. 2011.

LONGO, F. La Gestión Pública como Discurso e Valores. In: LONGO, Francisco; YSA, Tamyko (Eds.). **Los Escenarios de La Gestión Pública del Silo XXI**. Barcelona: Bellaterra, 2008.

MACÊDO, K. B.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento em trabalhadores de organizações com contexto de qualidade de vida no trabalho. In K. B. MACÊDO (Org.), **Qualidade de vida no trabalho**: o olhar da Psicologia e da Administração. Goiânia: Universidade Católica de Goiás. 2004, p. 61-84

MANSOLDO, M. **Evolução histórica dos modelos administrativos da administração pública**: o princípio da eficiência no atendimento público. 2009, 67f. Trabalho de Conclusão de Curso, (Graduação em Administração), Universidade José do Rosário Vellano, Belo Horizonte, MG, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

- MEDEIROS, S. N.; Mendes, A. M. B. Clínica Psicodinâmica do Trabalho e CRM: cooperação e relacionamento interpessoal. **Revista Conexão Sipaer**, v. 4, p. 25, 2013.
- MENDES, A. M. Pesquisa em psicodinâmica do trabalho: a clínica do trabalho. In A. M. Mendes (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2007, p. 65-87.
- MENDES, A. M.; ABRAHÃO, J. I. A influência da organização do trabalho nas vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: uma abordagem psicodinâmica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 2, n. 26, p. 179-184, 1996.
- MENDES, A. M.; ARAUJO, L. K. R.; MERLO, A. R. C. Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs.). **Clínicas do Trabalho**. Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.
- MENDES, A. M.; MORRONE, C. F. Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. In: MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C.; MORRONE, C. F.; FACAS, E. P. (Orgs.). **Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba, Juruá, 2012.
- MENDES, A. M.; FREITAS, L. G.; AUGUSTO, M.M.; Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista**, v. 20, p. 34-55, 2014.
- MENDES, A.M; FERREIRA, M. C. Contexto de Trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre RS: Artmed, 2008, p. 111-123.
- MENDES, A.M; MÜLLER, T. C. Prazer no Trabalho. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, v. 1, p. 289-292.
- MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- MORAES, R. D. Estratégias Defensivas. In: VIEIRA, F.O; MENDES, A.M.; MERLO, A. R. C. (Org.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, v. 1, p. 153-158.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.
- NASSIF, L. **Origens e desenvolvimento da psicopatologia do trabalho na França (século XX)**: uma abordagem histórica, Belo Horizonte, p. 79-87, abr. 2005.

NETO, L. H. R. A Formação do Estado Brasileiro: Patrimonialismo, Burocracia e Corrupção. **Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília**, v. 2, n. 1, p. 204-230, 2008. Disponível em: <portalrevistas.ucb.br/index.php/rvmd/article/viewFile/2598/1589> Acesso em: 18 set. 2015.

OLIVEIRA, G. A. A burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro: v. 4 n. 2, p. 47-74, jul./dez 1970.

PAULA, A. P. P. D. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, 45, p. 36-49, 2005.

PAULA, A. P. P. D. **Entre a administração e a política**: os desafios da gestão pública democrática. 2003, 98f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, 2003.

PAULA, A. P. P. D. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PAULA, P. P. **Saúde mental na atenção básica**: política, trabalho e subjetividade. 2012, 97f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/td-22052012-144259/>>. Acesso em: 18 set. 2015.

PECI, A.; ALCADIPANI, Demarcação científica: uma reflexão crítica. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3., **Anais...** Curitiba, 2004.

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

PRESTES MOTTA, F. C.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

PRUITT, D.; RUBIN, J.; **Social conflict, escalation, stalemate, and settlement**. New York: Random House. 1986.

RICHARDSON, R. J.; **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

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

ROCHA, S. R.A. **O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda**: sofrimento, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho e depressão em bancários. 2003. 180 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

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

SANTANA, W.G.P.; GOMES, A. F. Por uma convivência (não tão) harmônica entre paradigmas nos estudos organizacionais. In: ENANPAD, 2007, **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS- JUNIOR, A. V.; MENDES, A M.; ARAÚJO, L. K. R. Experiência em clínica do trabalho com bancários adoecidos por LER/DORT. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 614- 626, 2009.

SCHERMERHORN, Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

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. Mensal. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2015.

SEGNINI, M. P.; LANCMAN, S. Sofrimento psíquico do bailarino: um olhar da psicodinâmica do trabalho. **Revista Laboreal**, v. 7, n. 1, p. 42-55. 2011. Disponível em: <<http://laboreal.up.pt/revista/artigo.php?id=48u56oTV65822353389457854>>. Acesso em: 16 set. 2015.

SELIGMANN-SILVA, E. **Desgaste mental no trabalho dominado**. São Paulo: Cortez, 1994.

SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. In: **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 47, v.120, n. 03, set./dez. 1996, 103-128.

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

SILVA, A. C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. 2013, 86f. Monografia (Especialização em Gestão Pública com ênfase em Licitações e Contratos), Instituto de Cultura Espírita, Cuiabá, 2013. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

SILVA, F. C. **Vivências dos gestores de uma IES privada em relação ao seu trabalho: intervenção em clínica psicodinâmica do trabalho**. 2012, 182 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2012. Disponível em: http://tede.biblioteca.ucg.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=464. Acesso em: 19 jun. 2015.

SILVA, F. H. E.; FREITAS, L. G. Organização do trabalho, prazer-sofrimento e estratégias de mediação no trabalho de programadores de faculdade via internet. In: MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo; MORRONE, Carla Faria; FACAS, Emílio Peres. (Org.). **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho - Temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba, Paraná: Juruá, 2010, p. 137-149.

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

SILVA, M. R.; PACHECO, F. L. Novas tendências da Administração Pública e o Desenvolvimento. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÕES E PESQUISAS LATINOS EM ADMINISTRAÇÃO E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., **Anais...** Porto Alegre, 2014.

SIMIONE, A. A. A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 551-570, 2014.

SOUZA, C. A Nova Gestão Pública. In: _____ **A Gestão Pública: Desafios e Perspectivas**. Cadernos da FLEM, Salvador: FLEM, p. 38-62, 2001. Disponível em: <<http://www.flem.org.br/paginas/cadernosflem/pdfs/CadernosFLEM1-VersaoCompleta.pdf>> Acesso em: 16 mar. 2015.

STAKE, R. E. Estudos de caso em pesquisa e avaliação educacional. **Educação e seleção**, n. 07, p. 5-14, 2013.

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

STEPHANY FILHO. L.; **Burocratização tecnológica em tempos de capitalismo flexível: análise da relação entre Sistemas ERP e o pensamento burocrático**. 2016, 87f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2016.

SZNELWAR, L. I., UCHIDA, S.; LANCMAN, S. A subjetividade no trabalho em questão. **Revista Tempo Social**, v. 23, n. 1. 2011. Disponível em: <<http://revistas.usp.br/ts/article/view/12650/14427>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

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

TRIVINÓS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WEBER, M. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. **Revisão técnica de Gabriel Cohn**, Brasília, v. 2, n.1, 1999.

WERLANG, R. **Pra que mexer nisso? Subsídio e sofrimento social no meio rural**. 2013, 250f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional, Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/26534>>0. Acesso em: 18 ago. 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiros de Entrevistas

Agradecimentos

Apresentação dos Termos de Consentimento e Confidencialidade

Dados de caracterização dos entrevistados

1. Nome
2. Qual sua idade?
3. Estado civil?
4. Você tem Filhos? Quantos?
5. Qual sua escolaridade?
6. Em que área você se formou?
7. Pós-graduação? Cursos? Em que área? Há quanto tempo?
8. Qual seu setor?
9. Que cargo você ocupa hoje aqui no seu setor de trabalho?
10. Trabalha há quanto tempo na organização?

CONTAR A TRAJETÓRIA

- 1) Eu queria que você me contasse sobre a sua trajetória profissional desde que você entrou nessa organização... Me conta tua história de trabalho aqui, por favor...

- ❖ Informar que vai colocar um tema.
- ❖ Que o indivíduo deve falar livremente tudo que lembrar a respeito, tudo que vivenciou. Pode falar tudo que vier na memória.

Estímulo 1

1987-1990 - **Governo das mudanças** Governo Tasso Jereissati

Estímulo 2

1991-1994 – **A revolução de uma geração** Governo Ciro Gomes

Estímulo 3

1995-1998 – **Plano de desenvolvimento sustentável** Governo Tasso Jereissati

Estímulo 4

1999-2002 - **Consolidando o novo Ceará** Governo Tasso Jereissati

Estímulo 5

2003-2006 - **Ceará Cidadania** Governo Lúcio Alcântara

Estímulo 6

2007-2014 - **Gestão por resultados** Governo Cid Gomes

Estímulo 7

2015 até hoje - **Plano 7 Cearás** Governo Camilo Santana

FALAR DAS MUDANÇAS

2) E durante as mudanças, como que eram as coisas por aqui?

Como era o ambiente de trabalho na época desse plano?

Como era a organização do trabalho na época desse plano?

Como eram as relações de trabalho na época desse plano?

COMO AVALIOU

3) Se for para avaliar a mudança dos modelos gerenciais, quais os pontos positivos?

E os pontos negativos que você consegue perceber diante disso?

4) Você enfrentou dificuldades durante o processo de mudança de modelos gerenciais?

COMO SE SENTIU

5) Como você se sentiu no momento da implementação dessas mudanças?

6) Você se recorda de alguém que não se adaptou com essas mudanças de Planos?

7) Você já teve algum problema de saúde ligado ao seu trabalho?

COMO SE SENTE

8) E hoje como você se sente?

FIM

- 9) Já estamos chegando ao fim da nossa entrevista. Como você se sentiu com a entrevista? Você gostaria de acrescentar algo mais?

APÊNDICE B – Elemento-estímulo 1

1987-1990
Governo das Mudanças

Governo Tasso Jereissati

APÊNDICE C – Elemento-estímulo 2

1991-1994
A Revolução de Uma Geração

Governo Ciro Gomes

1995-1998

Plano de Desenvolvimento
Sustentável

Governo Tasso Jereissati

APÊNDICE E – Elemento-estímulo 4

1999-2002

Consolidando o Novo Ceará

Governo Tasso Jereissati

APÊNDICE F – Elemento-estímulo 5

2003-2006

Ceará Cidadania

Governo Lúcio Alcântara

APÊNDICE G – Elemento-estímulo 6

2007-2014

Gestão por Resultados

Governo Cid Gomes

APÊNDICE H – Elemento-estímulo 7

2015 até hoje
Plano 7 Cearás
Governo Camilo Santana

APÊNDICE I – 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 Rafaela Gomes da Silva, que todas as possibilidades de identificação enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Fortaleza, ____ de _____ de _____.

Assinatura: _____

APÊNDICE J – Termo de Confidencialidade

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Pelo presente termo, a signatária, RAFAELA GOMES DA 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, 00 de mês de 2016

RAFAELA GOMES DA SILVA

Mestranda UECE