



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

JORGE LUIZ DE SOUZA EVARISTO

**A RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADOS À LUZ DA PSICODINÂMICA DO
TRABALHO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E
PRIVADAS EM TEMPOS DE FLEXIBILIDADE**

FORTALEZA – CEARÁ

2018

JORGE LUIZ DE SOUZA EVARISTO

A RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADOS À LUZ DA PSICODINÂMICA DO
TRABALHO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E
PRIVADAS EM TEMPOS DE FLEXIBILIDADE

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

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

FORTALEZA – CEARÁ

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Estadual do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Evaristo, Jorge Luiz de Souza.

A relação gestor-subordinados à luz da Psicodinâmica do Trabalho: uma análise no contexto de organizações públicas e privadas em tempos de flexibilidade [recurso eletrônico] / Jorge Luiz de Souza Evaristo. - 2018.

1 CD-ROM: il.; 4 ¾ pol.

CD-ROM contendo o arquivo no formato PDF do trabalho acadêmico com 141 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, Abaiara, 2018.

Área de concentração: Estudos Organizacionais.

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

1. Psicodinâmica do Trabalho. 2. Relação gestor-subordinados. 3. Contextos organizacionais flexíveis. I. Título.

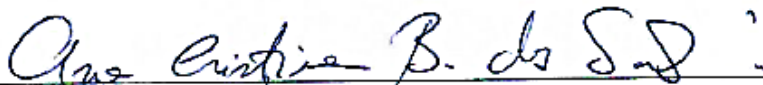
JORGE LUIZ DE SOUZA EVARISTO

A RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADOS À LUZ DA PSICODINÂMICA DO
TRABALHO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E
PRIVADAS EM TEMPOS DE FLEXIBILIDADE

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

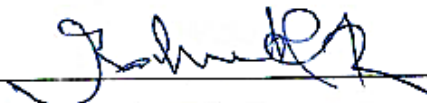
Aprovado em: 07 de março de 2018.

BANCA EXAMINADORA



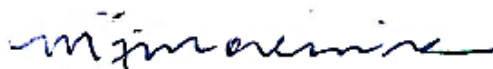
Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista do Santos (Orientadora)

Universidade Estadual do Ceará – UECE



Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Universidade Estadual do Ceará - UECE



Prof.^a Dr.^a Márcia Zabdiele Moreira

Universidade Federal do Ceará - UFC

As duas pessoas que sempre me inspiraram e se sacrificaram para que eu pudesse chegar a este momento: Rosimeire Sobrinho de Souza (mãe) e Francisco Luiz Bezerra Evaristo (pai).

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as bênçãos que Ele vem me concedendo mesmo quando não mereço.

À Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Batista dos Santos por ter sido e ser mais do que uma orientadora, mas, também, pela dedicação, confiança e suporte que me dedicou e continua dedicando, se tornando uma pessoa em que deposito meu apreço e admiração.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto e Prof.^a Dr.^a Marcia Zabdiele Moreira pelas contribuições enriquecedoras fornecidas a este trabalho.

Aos professores Dr. Márcio Mota, Dr.^a Ana Augusta, Dr. Daniel Pinheiro e Dr. Antônio de Pádua pelos ensinamentos, questionamentos e críticas que me fizeram evoluir enquanto acadêmico.

Aos funcionários do PPGA Seu Fernando e Alessandra Sousa pela atenção e zelo que me foram dedicados.

Aos meus colegas de mestrado pelos momentos bons e ruins que passamos juntos; em especial, Allan Dias, Carlos Ítalo e Roberta Dutra, por mesmo nos momentos de tensão, conseguirem com suas personalidades únicas criar uma atmosfera de risos e descontração.

A Nathalia de Sousa Pereira e Lia de Chagas Lima por terem se tornado mais que colegas de classe e de produção acadêmica, mas sim, amigas confiáveis e importantes; com quem pretendo dividir ainda mais conquistas.

A pessoa que fora meu suporte e refúgio nos momentos em que pensei que não ia conseguir: Larissa Maria Carvalho Santana.

A todos que de alguma forma colaboraram para que eu conseguisse chegar até este ponto da minha jornada pessoal, profissional e acadêmica.

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve... A vida é muita para ser insignificante”.

(Charles Chaplin)

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa é compreender a relação gestor-subordinados à luz da Psicodinâmica do Trabalho no contexto organizacional de empresas flexíveis e da nova gestão pública. A revisão de literatura abrange três partes: a primeira contempla os precedentes e as características da Gestão Empresarial Flexível, debatendo modelos anteriores e a evolução histórica das necessidades das organizações que levaram ao surgimento do modelo flexível de gestão baseado nos moldes toyotistas. A segunda parte, por sua vez, apresenta os precedentes e características da Nova Gestão Pública, abordando os modelos de gestão pública patrimonialista e burocrático como predecessores conforme a organização proposta pela literatura, mas que ainda se encontram presentes num amálgama com o modelo atual. Numa terceira parte, disserta-se sobre a Psicodinâmica do Trabalho enquanto lente teórica deste trabalho, relatando o que traz a literatura sobre suas principais dimensões. Metodologicamente, empreendeu-se uma pesquisa plenamente qualitativa. A pesquisa de campo demandou a realização de nove entrevistas narrativas, sendo cinco advindas do setor público e quatro do setor privado. A pesquisa foi realizada com gestores e subordinados pertencentes a uma secretaria do Estado, uma empresa pública e uma empresa privada. Empregou-se a técnica da análise dos núcleos de sentido com o auxílio do *software* Atlas.ti para compreensão das narrativas. Após a transcrição e categorização das entrevistas emergiram cinco temas para cada setor. No setor público foram identificados os temas: i. características do gestor; ii. relações de trabalho; iii. prazer-sofrimento; iv. reconhecimento; e v. dificuldades. No setor privado, por sua vez, foram assinalados os seguintes temas: i. a gestão e o papel do gestor; ii. relações de trabalho; iii. prazer-sofrimento; iv. reconhecimento; e v. desafios. Posteriormente, discutiu-se os dados analisados, primeiramente, por setor e, em seguida, comparando as convergências e divergências de cada setor. A análise e discussão desses resultados permitiu identificar o potencial que a relação gestor-subordinado exerce como um fator equilibrante das vivências de prazer e sofrimento, além de apresentar novas dinâmicas de reconhecimento. Além disso, percebeu-se que ainda existem muitos fenômenos a ser explorados nesse contexto e que se faz necessário uma expansão do campo para outros estados para comparação de dados entre os possíveis tipos de contextos organizacionais flexíveis que podem estar parcialmente amalgamados a outros modelos.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho. Relação gestor-subordinados. Contextos organizacionais flexíveis.

ABSTRACT

The purpose of this research is to understand the manager-subordinates relationship in the light of the Psychodynamics of Work in the organizational context of flexible companies and of the New Public Management. The literature review covers three parts: the first considers precedents and the characteristics of Flexible Business Management, discussing previous models and the historical evolution of the needs of the organizations that led to the emergence of the flexible model of management based on the toyotist molds. The second part, in turn, presents the precedents and characteristics of the New Public Management, addressing the patrimonialist and bureaucratic public management models as predecessors according to the organization proposed in the literature, but still present in an amalgam with the current model. In a third part, it discussed about the Psychodynamics of Work as the theoretical lens of this work, reporting what the literature shows about its main dimensions. Methodologically, a qualitative research was undertaken. Field research required nine narrative interviews, five from the public sector and four from the private sector. The research was carried out with managers and subordinates belonging to a state secretary, a public company and a private company. The technique of the analysis of the nuclei of sense was used with the aid of Atlas.ti software to understand the narratives. After the transcription and categorization of the interviews emerged five themes for each sector. In the public sector, the following themes were identified: i. characteristics of the manager; ii. work relationships; iii. pleasure-suffering; iv. recognition; and v. difficulties. In the private sector, the following topics were highlighted: i. management and the role of the manager; ii. work relationships; iii. pleasure-suffering; iv. recognition; and v. challenges. Subsequently, it discussed the data analyzed, first, by sector and then comparing the convergences and divergences of each sector. The analysis and discussion of these results allowed to identify the potential that the manager-subordinates relationship exerts as a balancing factor of the experiences of pleasure and suffering, in addition, it's presents new dynamics of recognition. Furthermore, it has been realized that there are still many phenomena to be explored in this context and that it is necessary to expand the field to other states to compare data between possible types of flexible organizational contexts which may be partially amalgamated to other models.

Keywords: Work Psychodynamics. Manager-subordinates relationship. Flexible organizational contexts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Apresentação ilustrativa do objeto da pesquisa.....	19
Figura 2 – Modelo de Produção-Organização-Gestão pré-flexível.....	28
Figura 3 – Modelo de Produção-Organização-Gestão Flexível.....	33
Figura 4 – Características da NGP importadas do Thatcherismo	40
Figura 5 – Características dos modelos de Administração Pública no Brasil	43
Figura 6 – Temas emergentes na literatura sobre PDT.....	45
Figura 7 – Objeto da pesquisa e seu delineamento metodológico	59
Figura 8 – Network do Tema Relações de Trabalho (Output do Atlas.ti)	73
Figura 9 – Network do Tema Prazer-Sufrimento (Output do Atlas.ti).....	77
Figura 10 – Network do Tema Reconhecimento (Output do Atlas.ti).....	84
Figura 11 – Network do Tema Dificuldades (Output do Atlas.ti).....	87
Figura 12 – Tipos de Gestores no Setor Privado	92
Figura 13 – Network do Tema Relações de Trabalho (Output do Atlas.ti)	98
Figura 14 – Fatores que concorrem para o Sofrimento Laboral.....	104
Figura 15 – Network do Tema Reconhecimento (Output do Atlas.ti).....	109
Figura 16 – Network do Tema Desafios (Output do Atlas.ti).....	112
Figura 17 – Características Básicas entre o campo Público e Privado.....	115
Figura 18 – Relações de Trabalho nos Contextos Públicos e Privados	118
Figura 19 – Características comuns nos setores público e privado acerca do Reconhecimento	120
Quadro 1 – Síntese das concepções da literatura (Administração)	22
Quadro 2 – Síntese dos seis pontos e seis zeros do modelo Toyota de produção.....	31
Quadro 3 – Fases da Psicodinâmica do Trabalho	45
Quadro 4 – Tipos de Estratégias de Defesa	56
Quadro 5 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	63
Quadro 6 – Análise da Representatividade e Consistência dos Temas Emergentes da Categorização dos Dados	66
Quadro 7 – Tipos de Gestores e Suas Características Organizadas por Setor.....	116
Quadro 8 – Divergência entre as narrativas e o percebido pelo pesquisador acerca das vivências de prazer-sofrimento	119

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1	A ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL	22
2.1.1	Precedentes da Gestão Empresarial Flexível	23
2.1.2	A Gestão Empresarial Flexível	29
2.2	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	35
2.2.1	Precedentes da Nova Gestão Pública	35
2.2.2	A Nova Gestão Pública	38
2.3	A PSICODINÂMICA DO TRABALHO	44
2.3.1	Trabalho e Subjetividade	46
2.3.2	Prazer-Sufrimento	48
2.3.3	Saúde-Adoecimento	50
2.3.4	Reconhecimento	52
2.3.5	Estratégias de defesa.....	55
3	OBJETIVOS	57
3.1	GERAL	57
3.2	ESPECÍFICOS.....	57
4	METODOLOGIA.....	58
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	68
5.1	A RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADO NO SETOR PÚBLICO	68
5.1.1	Características dos Gestor	68
5.1.2	Relações de Trabalho	72
5.1.3	Prazer-Sufrimento	76
5.1.4	Reconhecimento	83
5.1.5	Dificuldades	86
5.2	A RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADO NO SETOR PRIVADO	91
5.2.1	A Gestão e o Papel do Gestor.....	91
5.2.2	Relações de Trabalho	97
5.2.3	Prazer-Sufrimento	103
5.2.4	Reconhecimento	109
5.2.5	Desafios	112

5.3	SETOR PÚBLICO X SETOR PRIVADO	115
5.3.1	Características do Gestor X A Gestão e o Papel do Gestor	116
5.3.2	Relações de Trabalho (Público) X Relações de Trabalho (Privado).....	117
5.3.3	Prazer-Sufrimento (Público) X Prazer-Sufrimento (Privado).....	119
5.3.4	Reconhecimento (Público) X Reconhecimento (Privado)	120
5.3.5	Dificuldades X Desafios.....	121
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
	REFERÊNCIAS.....	128
	APÊNDICES	135
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES	136
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SUBORDINADOS.....	138
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO.....	140
	APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	141

1 INTRODUÇÃO

A partir do início do século XX, o modo como o trabalho é realizado começa a ser pensado cientificamente com os estudos de Taylor (1976). A racionalização do trabalho iniciada pelo que se denominou taylorismo – e mais tarde intensificado pelo fordismo – trouxe implicações para a produção, organização e gestão das organizações; corroborando o desenvolvimento de uma ideologia de mercado que prega o consumo massificado para os clientes enquanto exige e explora a força de trabalho dos operários das grandes indústrias para atender à lógica mercadológica (MEDICI; SILVA, 1993; RAMOS, 2009; AGUIAR, 2013).

Esse contexto traz para o mundo laboral um modelo de gestão focado em alcançar o máximo potencial produtivo de cada trabalhador através da prescrição rígida dos procedimentos a serem realizados para o cumprimento das atividades, e de uma supervisão de gerência em vários níveis, de modo a assegurar que os trabalhadores não se desviem do trabalho prescrito (AGUIAR, 2013).

Para Dejours (1992), esse modelo de organização do trabalho possui um controle exacerbado dos tempos e movimentos realizados tal, que domina a vida do indivíduo dentro e fora dos limites físicos das indústrias. Para o autor, a organização taylorista-fordista se apropria do “saber-fazer” do trabalhador e inibe sua inventividade em virtude dessa postura inflexível e controladora da gestão (DEJOURS, 1992).

Em decorrência desse modelo de produção, houve um rápido crescimento do número de acidentes e patologias – tanto físicas quanto mentais – adquiridas pelos trabalhadores em decorrência do exercício laboral (DEJOURS, 1992; AGUIAR, 2013). Medici e Silva (1993) colocam que o modelo de gestão fordista, apesar de tudo, trouxe alguns benefícios para os trabalhadores como planos de saúde e de assistência familiar, contudo não trouxe a preocupação em melhorar o bem-estar do indivíduo dentro do seu ambiente de trabalho.

O modelo de administração burocrático weberiano começa a ser utilizado com mais intensidade no discurso da gestão e na estrutura das organizações a partir de meados século XX, instaurando procedimentos rígidos para execução das atividades de todos os setores da organização, principalmente, os processos administrativos; resultando no comprometimento da “liberdade” e do “saber-fazer” do trabalhador. Dessa maneira, emprega-se o discurso de que os gestores devem ser impessoais e controladores, similares a máquinas racionalizantes garantidoras do cumprimento dos objetivos organizacionais e alheios aos problemas dos seus subordinados, mantendo uma relação mais distante e formalizada (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Apesar desse modo de produção, organização e gestão taylorista-fordista-burocrático ter sido amplamente utilizado ao redor do mundo, a crise econômica de meados do século XX acarretou a decadência do modelo de produção em massa e do seu modo de gerenciamento. Tomando a iniciativa, o Japão respondeu a crise com o advento do Toyotismo, repensando o modo de produção, de organização e de gestão. O modelo, desenvolvido pela Toyota, busca eliminar desperdícios e reduzir custos, através da implementação de um processo produtivo flexível e de uma filosofia de gestão que sustente o discurso da flexibilidade (OHNO, 1997).

Segundo Aguiar (2013), o Toyotismo soluciona outro problema oriundo do taylorismo-fordismo: o descontentamento da classe trabalhadora com as péssimas condições de trabalho. Este fato desencadeia o aumento e fortalecimento das organizações sindicais e movimentos grevistas, na medida em que confere aos trabalhadores maior autonomia quanto a realização do seu trabalho e horizontaliza a organização, de modo a eliminar as gerências médias e os controles rígidos, assim como responsabiliza cada ator inserido no contexto laboral pelo atendimento dos objetivos organizacionais (OHNO, 1997).

No discurso da flexibilidade, a carga horária de trabalho é flexibilizada, e como decorrência deste fato, os contratos que permitem a redução das jornadas a um turno ou a um período pré-estabelecido, em que a remuneração é baseada nas horas trabalhadas e no desempenho qualitativo – contrapondo-se às premissas quantitativas do taylorismo-fordismo (MEDICI; SILVA, 1993). Ohno (1997) defende que a gestão toyotista deve se preocupar em satisfazer às necessidades dos clientes que não são medidas em termos numéricos, mas em valor agregado de produtos de alta qualidade, com possibilidades de diferenciação e adaptação aos anseios e expectativas dos clientes.

Entretanto, Aguiar (2013) aborda que essas mudanças radicais no mundo empresarial, iniciadas pelas premissas toyotistas, desafiam a capacidade de resposta dos trabalhadores e remodelam as indústrias de modo que descentalizam-se as decisões e as funções de uma empresa entre várias terceirizadas, formando redes de colaboração internamente dependentes, tal que cada parte ou indivíduo de uma organização não é somente responsável pela realização das suas atividades laborais como um gerente de si mesmo, mas um ente que depende da capacidade de se relacionar com as demais partes do todo organizacional e do ambiente no qual está inserido, modificando o contexto das relações socioprofissionais.

Para Liker (2004), a filosofia de gestão toyotista busca instaurar nos indivíduos ou grupos de trabalho um sentimento de identificação e pertença com aquilo que realizam, e por este motivo, delega a estes autoridade e responsabilidades compartilhadas – processo de

empoderamento dos subordinados, e estes passam a reter parte da autoridade que é da gestão para si, fenômeno este denominado pela literatura de *empowerment* – que descentraliza o poder da cúpula administrativa e aproxima cada vez mais o topo e o chão de fábrica (LUNA, 2008).

Empowerment é uma daquelas palavras inglesas sem tradução conclusiva para o português. Alguns autores a decodificam como "empoderamento", "energização" ou delegação de poder, outros como "repotenciamento" (Denthom, 1995:5). É certo que a raiz da palavra *empowerment* é *power* que facilmente podemos traduzir para a língua portuguesa como "poder". O *empowerment* é uma filosofia ou ferramenta gerencial adotada nas organizações modernas ou pós-empresariais que presume uma mudança nas relações sociais de trabalho através do emprego de formas autônomas de poder para as pessoas ou para as equipes (LIMA; FROTA, 2002, p. 8).

Rodrigues e Santos (2004) apontam o uso do *empowerment* como uma ferramenta gerencial capaz de solucionar o problema da racionalização do trabalho nos moldes tayloristas, pois ao compartilhar o poder e a autoridade da gestão com os subordinados, cria-se um ambiente mais flexível e elimina-se os controles rígidos, além de tornar o ambiente de trabalho mais agradável pela eliminação das várias supervisões e instituição da responsabilização individual como valor cultural (SCHEIN, 2009).

Nessa forma de organização, o trabalhador é dotado de novas atribuições e de uma flexibilidade quanto à execução das suas atividades que parece ficar no discurso. Segundo os relatos de Bernardo (2009) e de Aguiar (2013), apesar do caráter flexível do labor, o indivíduo não pode exercer esse direito de autogestão, pois sendo parcialmente responsável pelos resultados organizacionais, deve atender a esse ritmo flexível de produção, exigindo agilidade e eficiência para suprir as demandas *just in time*. Dessa maneira, se torna contraproducente parar no meio do exercício laboral, dado que seria como parar todo processo produtivo devido a dependência das partes (BERNARDO, 2006).

Nas relações entre as organizações principais e terceirizadas ocorre o mesmo fenômeno de dependência das partes, onde flexível se torna inflexível, na medida em que se aproxima do modelo taylorista-fordista e extrai o máximo da capacidade produtiva do trabalhador, todavia em uma jornada laboral menor, e com mecanismos de controle que não dependem de um gestor fiscalizador, mas que estão inseridos na cultura organizacional e são assimilados pelos indivíduos (LUNA, 2008; SCHEIN, 2009; BERNARDO, 2009).

Esse movimento de mudanças dos modelos de gestão ocorridos no setor privado, também procedera de modo similar no setor público. As transformações ocorridas na administração pública tiveram repercussões de ordens culturais, estruturais e gerenciais. O foco do Estado se remodelou com o passar do tempo em suas orientações: i. teóricas (administrativas

e jurídica), e ii. sociais – constituída pelos valores presentes em cada período político de um país – como em ditaduras, monarquias, democracias etc. (ANDION, 2012).

Segundo Evaristo e Batista-dos-Santos (2015) é possível dividir a administração em três fases. A primeira fase que se inicia após a proclamação da República e perdura até meados do século XX ficou conhecida como Patrimonialismo. A segunda fase, um pouco mais curta, se estende de meados do século XX até o final desse mesmo século, sendo denominada de Administração Pública Burocrática. Por último, a terceira fase, a Nova Gestão Pública, se inicia em meados da década de 1990 e se estende até os dias atuais. É relevante destacar que essa divisão é meramente didática, tomando por base as características que mais se destacaram em cada período, o que não permite afirmar que o advento de um modo de gerir extingue todos os traços do(s) modelo(s) anteriores.

O primeiro modo de gerir o Estado, que emergiu na administração pública brasileira, é denominado pela literatura como Patrimonialismo. Esse modelo é marcado por uma gestão autoritária e arbitrária, baseada no poder tradicional, típico de um monarca ou de um senhor de grandes riquezas. A influência política característica do tradicionalismo, detido por algumas famílias, foi outro expoente que auxiliou na composição de um Estado governado por uma aristocracia que aos poucos incorpora elementos burocráticos no gerenciamento da máquina pública sem, todavia, perder suas bases aristocráticas (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Dentro desse contexto de trabalho, as chefias dos órgãos públicos tratavam seus subordinados de forma paternalista, dado que eram afetivamente próximos e compartilhavam interesses, portanto, inexistiam exigências para que esses servidores desempenhassem com eficiência as atividades relacionadas ao cargo que ocupavam, de forma que faziam uso de privilégios que não condiziam com uma postura profissional adequada.

A inexistência da preocupação com a eficiência do Estado e atendimento das necessidades do povo se torna evidente. Outro problema deste modelo está no fato que os gestores públicos se aproveitavam da situação para confundir o domínio público e privado. Fazia-se uso do patrimônio público como bens individuais de determinadas pessoas ou empresas – organizações que apoiavam os políticos e, geralmente, forneciam recursos em tempos de campanha, para depois que estes fossem eleitos, cobrar-lhes favores pessoais (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Esse tipo de postura do Estado desencadeou o descontentamento da população que não aguentava viver submissa aos interesses pessoais desses governantes e protestou de diversas formas. Ademais, os militares aproveitaram para execução de golpes de estado. Todavia, mesmo com a implementação de novas práticas e modelos gerenciais, os aspectos

patrimonialistas sobreviveram em face do surgimento de novas técnicas, máquinas e práticas, de maneira que alguns empresários e pessoas de grande prestígio e influência se mostraram contrários às mudanças do setor público (BRESSER-PEREIRA, 2001; EVARISTO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2015).

Quando esse modelo de gestão começa a sucumbir e as práticas burocráticas começam a ganhar cada vez mais espaço no setor público, cria-se um modelo de transição denominado clientelismo. Essas práticas não conseguem desvincular o Estado do patrimonialismo, “todavia, percebia-se a necessidade de uma burocracia profissional na liderança política, diferente da burocracia clássica e que seria assumida por uma elite burocrática no período de transição para o capitalismo industrial” (EVARISTO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2015, p. 06-07).

Da mesma forma como ocorre no setor privado, quando a administração pública começa a se apropriar e pôr em prática os princípios da burocracia weberiana, Secchi (2009) relata que a impessoalidade, a formalidade e o profissionalismo se tornam foco do Estado, acarreta na divisão racional do trabalho e na separação dos domínios público e privado, assim como na cisão entre contexto laboral e vida pessoal. Desse modo, se modificam as finalidades do Estado e as relações socioprofissionais, pois migra-se de um ambiente familiar instável voltado ao governante para um cenário formal e impessoal, em que os servidores são profissionais especializados na sua área de atuação.

Dentro desse contexto, Bresser-Pereira (2008) aponta três formas de responsabilização típicas dos modelos burocráticos: normas exaustivas, supervisão hierárquica e auditoria. A rigidez começa a imperar sobre o “fazer” do trabalhador público, uma vez que o planejamento burocrático enxerga a política como um ente sem particularidades e instabilidade, pois limita todas as atividades realizadas à prescrição de leis e regulamentos – mecanismos que na esfera pública possuem sanções mais duras do que na esfera privada.

Abrucio (2007), por sua vez, destaca que esse modelo se caracteriza pela busca da eficiência e que dentro dos órgãos estatais tem por objetivo fornecer segurança aos administradores públicos quanto ao cumprimento dos serviços prestados pelo Estado à população. Todavia, esse foco na eficiência fecha o pensamento desses gestores para a possibilidade de ocorrências de adversidades, por isso a centralização de autoridades e responsabilidades se instaura como premissa necessária para obtenção de controle.

Da mesma forma que ocorreu nas empresas privadas, os gestores das organizações públicas começaram a se distanciar dos seus subordinados e a desconsiderar o fator humano presente na atividade laboral, tendo por objetivo o cumprimento dos objetivos organizacionais

prescritos. Dessa maneira, não se abria espaço para a percepção do trabalhador que se identifica no trabalho pelo que este significa para ele e pela forma que o labor constrói e transforma a identidade deste trabalhador (COUTINHO; KRAWULSKI; SOARES, 2007).

O modelo burocrático, entretanto, não consegue dar conta do cenário atual da política, pois a democracia impera no discurso de muitos países, como no caso do Brasil, não sendo mais suficiente para o alcance da eficiência. Se inicia um movimento para a concepção de um gerenciamento que lance luz sobre os resultados, a excelência e a responsabilidade social. Busca-se um modelo de gestão capaz de elevar o prestígio dos gestores públicos e a preocupação com a finalidade da máquina pública (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Andion (2012) aponta que a administração pública encontra no Reino Unido um meio para solucionar a crise da gestão pública burocrática. O modelo proposto por Margareth Thatcher dá origem ao *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP) – como é comumente conhecido no Brasil – objetivando a reforma do Estado pela descentralização, privatização, valorização do público não-estatal, controle fiscal e implantação de ferramentas gerenciais.

A NGP muda o foco da gestão pública para os resultados, de forma a se utilizar de vários mecanismos do setor privado, como: i. proposição de metas; ii. indicadores de desempenho; iii. maior transparência; v. controle social. Deste modo, a NGP apregoa o discurso flexível do setor privado, inserindo suas técnicas gerenciais e cobrando eficiência nos resultados, além de delegar autonomia e responsabilidades aos Estados e municípios pelas questões específicas de sua própria jurisdição sem que uma esfera se desvincule ou desrespeite os regulamentos advindos de esferas superiores (MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013).

A NGP, segundo Guimarães (2000), possui um aspecto primordial em comum com a burocracia: a busca pela eficiência. Entretanto, enquanto os gestores públicos burocráticos buscam alcançar esse aspecto através da centralização e controle rígido, os gestores alinhados à NGP tentam alcançar altos padrões de qualidade, pela descentralização das responsabilidades, terceirização e flexibilidade. O autor também destaca uma preocupação da NGP voltada à gerência das mudanças e da inovação, considerando-os como fatores que influenciam a cultura e o comportamento organizacional.

Dentro dessa conjuntura, a NGP toma em seu discurso acerca da flexibilidade, o tema da governança como um marco de um Estado preocupado com o interesse coletivo e a satisfação das necessidades dos agentes envolvidos nesse cenário: gestores (políticos), subordinados (servidores) e clientes (cidadãos). O tema governança aparece na literatura acompanhado do conceito criação de redes entre público e privado, de sorte que todos os

agentes devem participar conjuntamente na inclusão, alteração ou exclusão de políticas públicas (ANDION, 2012; MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013).

Segundo Bresser-Pereira (2008), essa reforma possui um outro objetivo: criar administradores motivados. Dentro do contexto flexível da gestão pública, estes atores estão retomando a pessoalidade das relações com seus subordinados. Além disso, existe outro fator que merece análise das peculiaridades: a relação com o cidadão-cliente. Dessa maneira, o gestor delega autoridade e responsabilidades aos seus subordinados do mesmo modo que permite aos órgãos públicos descentralizar suas atividades para outros órgãos/secretarias/empresas, criando a relação de dependência das partes, como citado anteriormente.

Essas novas condições de trabalho flexibilizadas, tanto de organizações públicas como privadas, modificam as relações entre gestores e subordinados – tal como ocorre nos modelos tayloristas-fordistas – e, conseqüentemente, podem afetar a subjetividade dos indivíduos, de modo que Coutinho, Krawulski e Soares (2007) caracterizam, nesse contexto, uma crise de identidade do trabalhador.

Abramides e Cabral (2003), por sua vez, relatam que o ideal neoliberal está presente no discurso da flexibilidade e é responsável pela visão de um homem que, inserido no contexto laboral, é valorizado pelo que faz, pois o fazer não retrata o ser – que é negligenciado – e provoca no trabalhador a vontade de produzir cada vez mais, no intuito de ser percebido e reconhecido pelos seus superiores e pares. Entretanto, esse excesso de carga laboral pode acarretar sobrecarga física e mental, o que gera efeitos, potenciais ou reais, nocivos à saúde.

Aguiar (2013) defende que esse contexto de trabalho – com suas condições, organizações e relações – deve ser discutido e analisado pela Sociologia do Trabalho, pela Ergonomia da Atividade e, principalmente, pela Psicodinâmica do Trabalho (PDT), pois esta última concebe o trabalho como principal fator da construção da subjetividade do trabalhador, sendo responsável pelo desenvolvimento e saúde mental. Além disso, o autor também afirma que a PDT abarca os campos psicológico, biológico e social do ser humano, considerando o quão complexo é este ser quando se relaciona com outros indivíduos e com o meio em que está inserido.

No contexto dessa mudança de paradigmas, através do discurso da flexibilidade nas relações socioprofissionais – e, também, da retórica, das contradições desse discurso e das suas possibilidades em face dos estudos da PDT – se encontra o objeto de estudo desta pesquisa: a relação gestor-subordinado à luz da psicodinâmica do trabalho, nos contextos da gestão pública e da gestão privada, em tempos de flexibilidade. O estudo desse objeto será orientado pela seguinte questão de pesquisa: Como se apresenta a relação gestor-subordinado nas organizações

públicas e privadas atuais, à luz da PDT, em face da Gestão Empresarial Flexível e da Nova Gestão Pública?

A figura 1 ilustra graficamente o objeto a partir da interação entre seus construtos.

Figura 1 – Apresentação ilustrativa do objeto da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

A relevância desta pesquisa é justificada pela importância da compreensão dos elementos psicodinâmicos que envolvem o objeto de estudo e suas contribuições tanto para a prática da gestão quanto para o avanço da literatura sobre o tema, pois poucos trabalhos se ocupam com a análise proposta. Dentre os trabalhos identificados, apenas os estudos de Aguiar (2013) analisaram a psicodinâmica da relação gestor-subordinados, todavia no contexto exclusivo da gestão pública. Nenhum trabalho que propusesse uma comparação da relação gestor-subordinado, sob o paradigma da flexibilidade, nos contextos público e privado, à luz da PDT, foi encontrado.

Neste sentido, esse trabalho busca preencher uma lacuna da literatura ao examinar a relação gestor-subordinados à luz da psicodinâmica do trabalho na gestão de organizações públicas e privadas se propondo a comparar os achados nesses dois contextos, podendo fornecer uma orientação às organizações, sejam públicas ou privadas, sobre como estruturar e conduzir as relações entre esses dois entes – gestores e subordinados – para que se mantenha o equilíbrio da díade homem-trabalho, pois constitui elemento primordial para o desenvolvimento de um ambiente laboral saudável.

Outro fator que justifica a importância da realização desse trabalho está no fato de haverem poucos estudos na área da PDT, pois no levantamento realizado por Merlo e Mendes (2009), foram encontrados apenas 79 trabalhos sobre a temática publicados no Brasil, disponíveis nas bases de dados da Scientific Electronic Library Online Brasil (SciELO Brasil) e Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC) entre 1996 e 2009.

Merlo e Mendes (2009) destacam que esses trabalhos usavam a PDT comumente como suporte teórico e os achados dessas pesquisas são de grande relevância para a construção

e manutenção de um ambiente de trabalho saudável; para proporcionar o desenvolvimento do trabalho colaborativo em equipe; e para alertar as organizações sobre como os modelos de gestão podem afetar a subjetividade dos indivíduos.

Aguiar (2013) complementou o levantamento feito por Mendes e Merlo (2009) e encontrou mais 28 pesquisas através do site da Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia Brasil (BVSPSI BRASIL) entre os anos de 2001 e 2008; assim como identificou entre 2009 e 2012 mais 27 pesquisas nas bases da SciELO Brasil e PePSIC. Em outras bases e sites, mais 82 publicações foram identificadas (AGUIAR, 2013), contudo a somatória desses achados ainda não representa um número relevante que justifique dizer que a temática esteja saturada, pelo contrário, a maioria das pesquisas encontradas pelos autores se concentra em contextos bem específicos como o trabalho de artesãos, de artistas, de comerciários, de servidores públicos etc.

Outro fator interessante a se destacar está situado no fato que as pesquisas encontradas por esses levantamentos, têm mantido um foco na compreensão de fatores psicodinâmicos inerentes ao exercício das categorias específicas que foram analisadas nesses estudos e apresentaram como resultado, em sua maioria, a precariedade das condições físicas de trabalho e a ausência da percepção que o sofrimento laboral pode estar relacionado aos modelos de gestão (MERLO; MENDES, 2009; AGUIAR, 2013).

Segundo Aguiar (2013), as pesquisas em PDT focam seus trabalhos nas vivências de trabalhadores que estão, na maioria dos casos, em condição de subordinação, enquanto poucos estudos voltam seu olhar para a figura do gestor ou para a relação entre esses dois tipos de trabalhadores de níveis diferentes, mas que mantêm um relacionamento formal e informal, passível de evocar elementos constituintes das dimensões de conteúdo da PDT. Wolf-Ridgway (2011) relata em sua pesquisa que os gestores são tão ou até mais vulneráveis que seus subordinados. Em alguns casos, os gestores tendem a sublimar as vivências de sofrimento para não afetar os demais sujeitos com quem se relacionam no ambiente laboral.

É relevante, para justificar a realização deste estudo, destacar a importância de compreender os gestores como trabalhadores que detêm maior influência e poder de decisão dentro das organizações, mas que também estão sujeitos aos modelos de organização e gestão que aplicam. Nesse contexto, indivíduos passíveis que sofrem e, desse modo, necessitam de vivências prazerosas para manter o equilíbrio psíquico. Deste modo, os gestores necessitam se identificarem e serem reconhecidos no exercício do seu labor, através da realização do seu trabalho e das suas inter-relações com seus pares, superiores e subordinados (WOLF-RIDGWAY, 2011; AGUIAR, 2013; DEJOURS, 2014).

Apesar dos gestores possuírem maior poder e influência dentro da estrutura

organizacional, também são afetados subjetivamente pelo labor e têm sua identidade profissional e pessoal influenciada pelo contexto de trabalho, principalmente pelas práticas de gestão adotadas e pela cultura construída e disseminada nesse contexto (COUTINHO; KRAWULSKI; SOARES, 2007).

Apesar disso, Aguiar (2013) destaca que pouco se sabe a respeito desses aspectos da vivência laboral dos gestores e de suas posturas adotadas no cotidiano do trabalho ou de suas ressignificações. Por isso, a realização desta pesquisa é de significativa importância para compreensão da PDT de gestores e suas interações, visto que aborda aspectos como suas subjetividades e anseios no ambiente laboral, de modo que as relações de poder e autoridade entre os gestores e seus subordinados favorecem ou prejudicam o equilíbrio das vivências de prazer-sofrimento desses profissionais.

Em termos metodológicos, essa pesquisa utilizou-se de uma abordagem integralmente qualitativa com o uso da entrevista narrativa como instrumento de coleta e do *software* Atlas.ti para tratamento dos dados. Para realizar a análise das narrativas, utilizou-se o método desenvolvido por Mendes (2007) da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS). A pesquisa foi realizada em duas instituições públicas – uma sem fins lucrativos e outra com fins lucrativos – e em uma instituição privada, tendo por atores gestores e subordinados situados nesses dois setores.

Para uma melhor compreensão, dividiu-se didaticamente esta dissertação nas seguintes seções: i) Revisão de Literatura: apresenta o entendimento acerca dos trabalhos encontrados e selecionados como suporte teórico deste estudo, e que se relacionam com os construtos Gestão Empresarial Flexível (GEF), Nova Gestão Pública (NGP) e Psicodinâmica do Trabalho (PDT); ii) Objetivos: contendo o objetivo geral da pesquisa, assim como os objetivos específicos que contribuirão para o alcance do geral; iii) Metodologia: descreve os procedimentos, instrumentos, recursos, campo empírico, sujeitos da pesquisa, métodos e etapas da realização deste trabalho; iv) Análise e Discussão dos Resultados: dividida em três subseções em que se apresenta os resultados por setor nas duas primeiras e um comparativo na última; v) Considerações Finais: aborda as principais contribuições da pesquisa e direcionamentos para pesquisas futuras; e vi) Apêndices: seção onde encontram-se os roteiros de entrevista; e os termos de consentimento e confidencialidade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

“O trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar”.

(DEJOURS, 2004, p. 29)

A revisão de literatura dessa pesquisa dá ênfase a compreensão do trabalho a partir do discurso da flexibilidade nos contextos públicos, privados – no contexto privado por meio da Gestão Empresarial Flexível e no contexto público através da Nova Gestão Pública – e sob o ponto da lente teórica orientadora desse trabalho: a Psicodinâmica do Trabalho.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL

O termo administração assume concepções diferentes no decorrer do tempo, do espaço e dependendo da lente teórica escolhida pelo autor que a define (BATISTA-DOS-SANTOS; OLIVEIRA, 2015). Na concepção de Taylor (1976), a administração é compreendida tanto como ciência quanto como uma atividade, enquanto na concepção de Fayol (1989) é vista como uma função e uma doutrina; Ohno (1997), por sua vez, a entende como um sistema que interliga as várias partes de um todo em prol de um resultado ideal. Batista-dos-Santos e Oliveira (2015) apresentam uma síntese das concepções prevalentes na literatura que tratam desse termo, a partir do olhar dos autores já citados e de outros representantes do *mainstream* da área (Quadro 1).

Quadro 1 - Síntese das concepções da literatura (Administração)

Concepção Sistêmica	Concepção Pragmática	Concepção Comportamental	Concepção Filosófico-Doutrinária	Concepção Político-Ideológica
Função Órgão Sistema totalizante Cérebro Sistema de melhoria contínua	Atividades Desempenho Prática Prática situacional Ação transformadora “Ciência”	Liderança Força Responsabilidade Posição	Filosofia Doutrina	Instituição social “Ciência”
Fayol Drucker Deming Ohno	Taylor Drucker Deming Mintzberg	Drucker Champy	Taylor Fayol	Taylor Drucker

Fonte: Batista-dos-Santos e Oliveira (2015).

Para chegar-se ao contexto mais específico no qual se insere o objeto de estudo desse trabalho – o contexto da flexibilidade – é relevante prosseguir a revisão de literatura que trata dos precedentes da Gestão Empresarial Flexível ou, simplesmente, Gestão Flexível. Esses termos assumem a concepção sistêmica da administração, baseada, principalmente, no modo de gerir suscitado pela implementação dos estudos de Taiichi Ohno (BERNARDO, 2009).

2.1.1 Precedentes da Gestão Empresarial Flexível

No início do século XX, a administração ainda não existia enquanto ciência ou disciplina, e o modo como as empresas eram geridas provinha do pensar intuitivo dos proprietários ou da tradição, pois a maioria das empresas eram familiares, os filhos herdavam as propriedades dos pais e, por acréscimo, a maneira de administrá-las (RAMOS, 2009).

Contudo, quando as organizações começaram a se desenvolver intensamente e um processo de mudanças socioeconômicas, tecnológicas e culturais começaram a afetar a estabilidade das grandes indústrias, começou-se também a repensar as formas de gestão como forma de melhor organizar e coordenar as organizações neste novo cenário (MOTTA, 1975; TAYLOR, 1976).

A primeira grande contribuição para a administração enquanto prática fora os estudos do engenheiro Frederick W. Taylor, que desenvolvera um trabalho de observação do processo produtivo das indústrias e percebera que o potencial produtivo dessas organizações era desperdiçado pela lógica da tradição – um modelo de administração que ficou conhecido por iniciativa e incentivo – onde eram cometidos muitos erros na tentativa de se descobrir a melhor maneira de desenvolver as atividades laborais (RAMOS, 2009; GREY, 2010).

Taylor elaborara seu estudo dos tempos e movimentos que, quando aplicados, auxiliam na utilização máxima da capacidade produtiva dos empregados, de modo a viabilizar um aproveitamento melhor do tempo que era desperdiçado com erros e com movimentos desnecessários. Entretanto, nem todas as contribuições tayloristas foram positivas, uma vez que esses mecanismos exigiam uma hierarquia vertical acentuada com vários níveis de gerências para efetivação de um controle rígido do trabalho realizado a fim de que não se distanciasse do trabalho prescrito, criando um distanciamento relevante entre gestores e subordinados de níveis diferentes (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

A aplicação do estudo dos tempos e movimentos no fazer do indivíduo e a divisão do trabalho visavam a especialização do trabalhador que, sujeito a essas prescrições, passava a

dominar apenas a etapa do processo produtivo que mais se adequava e/ou realizava com mais eficiência e velocidade, desvinculando o homem industrial do labor artesanal, onde ele conhecia o todo em vez da parte (TAYLOR, 1976).

Todavia, o trabalhador-operário de chão de fábrica não era o único que necessitava se especializar, pois para cada função exercida por esse operário de base, deveria haver um gestor especializado naquela função, dotado do conhecimento necessário para exercer um controle funcional do trabalho realizado. Dessa maneira, se um trabalhador exercesse mais de uma função, teria mais de um gestor ao qual responder diretamente. Esse tipo de organização, considerada por Taylor como a ideal, composta por vários níveis de gerências e vários gestores em cada nível, ficou conhecida como supervisão funcional (TAYLOR, 1976; MORGAN, 1996; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Morgan (1996) destaca que o controle rígido necessário para a supervisão funcional era apenas uma das premissas valorizadas por Taylor. O autor aponta outros pressupostos tayloristas, que merecem maior destaque antes de exercer a supervisão funcional, entre eles: i) selecionar para cada atividade o(s) trabalhador(es) que melhor desempenham a respectiva atividade; ii) treinar as pessoas para realizarem seus trabalhos de maneira mais eficiente através do ensino do uso de métodos científicos (tempos e movimentos); e iii) transferir toda a responsabilidade pela estruturação do trabalho aos gestores, deixando os subordinados apenas como meros cumpridores do que for dito por seus superiores.

Para Medici e Silva (1993), o taylorismo desenvolveu modelos pautados em termos de produção, organização e gestão nos seguintes pontos: i) aumento de produtividade; ii) salário desvinculado da produção; iii) padronização dos meios de produção; iv) comunicação unilateral (gestor para subordinado); v) ausência de negociação entre empregador e empregado; vi) ausência de controle efetivo de qualidade da produção. Apesar das contribuições tayloristas para o campo da administração, a sua forma de racionalização do trabalho trouxe para o trabalhador desvantagens, dado seu olhar mecanicista do ser humano e sua preocupação com ganhos produtivos, uma vez que alienava o homem no seu trabalho (MEDICI; SILVA, 1993; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

As concepções tayloristas foram, após a segunda guerra mundial, aperfeiçoadas e intensificadas pela lógica produtiva desenvolvida por Henry Ford no início de século XX, pois, segundo Motta e Vasconcelos (2006, p. 32), “as inovações de Ford permitiram eliminar quase todos os movimentos desnecessários das ações dos trabalhadores [...] de forma a requerer o mínimo consumo de força de vontade e esforço mental” em um fenômeno que ficou conhecido como Fordismo, e que apresenta

uma separação entre gerência, concepção, controle e execução ante um novo tipo de reprodução da força de trabalho, no reconhecimento explícito de que produção em massa significava consumo em massa [...] O consumo em massa necessário aos padrões de acumulação fordista “subsumiu o tempo e o lazer” do trabalhador a certo tipo de controle necessário às expectativas e à racionalidade da produção (ABRAMIDES; CABRAL, 2003, p. 4).

Para extinguir os movimentos desnecessários e maximizar a produção, Ford centralizou seu foco na redução de custos, na economia de escala, na eliminação de desperdícios e na produção em massa através de linhas de montagem que obrigavam os trabalhadores a executarem suas atividades segundo o ritmo ditado por essas linhas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; RAMOS, 2009).

Quanto à forma de organização e produção, o fordismo se diferenciava do taylorismo por possuir seus níveis de produtividade incorporados ao salário e negociação das relações capital-trabalho, além de uma preocupação com o bem-estar dos trabalhadores – apesar de também ser um modelo de racionalização, mecanização e alienação do trabalho – havia concessões de benefícios e auxílios para saúde, educação, moradia e lazer (MEDICI; SILVA, 1993).

Outra grande contribuição para a administração foi dada por Henri Fayol, também no início do século XX. Enquanto Taylor focara nas atividades realizadas no chão de fábrica, Fayol dedicou-se para a definição do conceito de administração e de administrador, embora ambos tivessem o mesmo propósito: extinção do empirismo nas organizações (MORGAN, 1996). Segundo Fayol (1989), as funções do administrador seriam prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, além disso estabeleceu princípios gerais que deveriam estar enraizados em toda a organização e não somente na mente dos gestores ou diretores.

O gestor, na concepção fayolista, tinha o dever de propor e executar as atividades dentro da empresa, em razão de orientar-se pelo princípio da responsabilidade e da disciplina. Embora valorasse a hierarquia, para Fayol os gestores não deveriam se distanciar tanto de seus subordinados, pois a autoridade era entendida como o poder que o gestor possuía de incentivar seus subordinados de maneira compassiva, demonstrando que os superiores deveriam valorizar seus subordinados (FAYOL, 1989).

Fayol (1989) defendia que a função administrativa não era de exercício exclusivo dos diretores e gerentes da empresa, mas distribuída em suas devidas proporções ao longo de toda a hierarquia. Entretanto, o autor também defendia o princípio da unidade de comando, onde os subordinados deveriam responder apenas a um superior. Em outros termos, cada

trabalhador respondia apenas ao seu superior direto, não importando quantos mais houvessem acima deste (MORGAN, 1996).

Fayol (1989) afirma que para o trabalho se desenvolver de forma mais efetiva, os trabalhadores deveriam estar bem ordenados e coordenados, por isso não cabia causar uma confusão mental, decorrente de vários ordenamentos advindo de diferentes superiores. Contudo, da mesma forma que os subordinados não deveriam responder a mais de um gestor, os gestores também não poderiam ter um número elevado de subordinados para não comprometer a comunicação e coordenação, caracterizando o que o autor denominou de princípio da amplitude de controle.

Apesar de defender o princípio da centralização da autoridade, a gestão fayolista permitia concessões desde que acarretassem em maior aproveitamento da capacidade produtiva dos trabalhadores, do mesmo modo que pregava a subordinação do interesse individual ao coletivo através de acordos, de bons exemplos, de posicionamentos firmes e de controle funcional por parte dos gestores (FAYOL, 1989; MORGAN, 1996).

O modelo fayolista trouxe importantes contribuições para a concepção de administração e seu lugar dentro da organização, tal como o modelo taylorista-fordista trouxe mudanças radicais para o modo de produção. Esses modelos atingiram seu auge dentro das organizações da Europa e dos Estados Unidos, pondo em evidência também que o modo de organizar e gerir as empresas do século XX estava regido por outro fenômeno racionalizante do trabalho, existente desde os tempos antigos, que Max Weber observou como prevalecente na modernidade: a burocracia (WEBER, 1994; GREY, 2010).

A burocracia é uma solução organizacional que tenta evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder. Seu objetivo é o de organizar a atividade humana de modo estável para a consecução de fins organizacionais explícitos. A utilização de regras e a rotinização do trabalho humano fornecem segurança, pois estabelecem etapas e procedimentos a serem seguidos, tentando assim minimizar incertezas e riscos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 11).

A burocracia entrou no contexto das organizações do século XX como mecanismo de ordem e de justificação racional-legal do uso do poder, logo remodela as relações entre quem estava no topo da hierarquia e quem estava na base. Desse modo, os gestores não deveriam tyrannizar seus subordinados e extrair sua força de trabalho por razões pessoais, de modo que adotassem uma postura formal e impessoal, tal a assegurar os objetivos da organização, em detrimento dos interesses, dos anseios e dos objetivos individuais – seus e de seus subordinados (MORGAN, 1996).

Para Weber (1994), uma organização burocrática possui procedimentos e regras rígidas a serem seguidas para evitar erros, desvios de conduta, regular o uso do poder e definir os mecanismos utilizados para garantir o cumprimento desses regulamentos. O autor defendia que apesar da burocracia se utilizar da autoridade racional-legal para justificar a nomeação dos gestores conforme as características e habilidades que estes possuíam, estes também teriam que manter uma centralização forte do seu poder de comando para garantir que as organizações tivessem um bom desempenho.

As mudanças na estrutura organizacional assim produzidas, visaram a uma operação tão precisa quanto possível dentro de padrões de autoridade, como, por exemplo, em termos das responsabilidades nos cargos e o direito de dar ordens e exigir obediência. Padrões de autoridade servem como pontos de resistência e coordenam atividades, restringindo-as em certas direções e encorajando em outras. Dando atenção detalhada aos padrões de autoridade, bem como ao processo geral de direção, disciplina e subordinação do indivíduo ao interesse geral (MORGAN, 1996, p. 29).

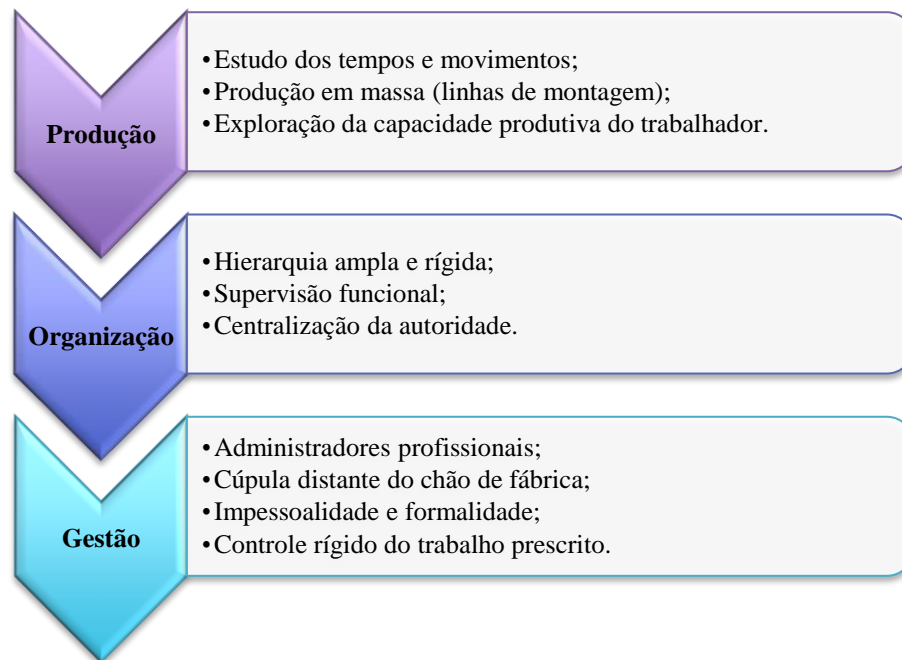
Bresser-Pereira e Prestes-Motta (2003) argumentam que a gestão burocrática era caracterizada pela presença de gestores profissionais e tinham por objetivo controlar o ambiente organizacional, que na concepção weberiana era entendido como sistema social. Weber (1994) acreditava que a profissionalização se aplicava aos administradores das organizações, podendo estes aprenderem a exercer suas funções. Dessa maneira, os gestores se apropriavam de um saber técnico para justificar e auxiliar no cumprimento dos seus papéis, ao tempo que eliminava da gestão o modelo intuitivo dos modelos tradicionais (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006).

A hierarquia era outro ponto presente também na abordagem burocrática e sua estrutura definia a tarefa da gestão de acordo com o nível, indo da função mais estratégica no topo da hierarquia à implementação na base. Assim, enquanto uma parte dos gestores pensava o que deveria ser feito, a outra parte garantia o cumprimento do estabelecido (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Nesse contexto, o uso da subordinação hierárquica somada à inflexibilidade e à centralidade do poder do modelo burocrático, contudo, foram os principais fatores que provocaram a insatisfação dos trabalhadores e dos críticos do período, sustentando-se que o trabalho pensado pela cúpula administrativa e prescrito aos trabalhadores era muitas vezes arbitrários e não se traduzia no real do trabalho (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A figura 2 sintetiza as principais características do modelo de produção, organização e gestão baseado nas concepções tayloristas-fordistas, tanto quanto no que fora descrito a respeito da burocracia.

Figura 2 – Modelo de Produção-Organização-Gestão pré-flexível



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Este modelo de produção, organização e gestão taylorista-fordista-burocrático conseguiu se manter no auge até os anos 1970, quando a crise econômica, consequente do pós-segunda guerra, instaurou-se na economia mundial e a indústria capitalista teve de buscar um modelo de gerir, organizar e produzir que garantisse a sobrevivência nesse novo ambiente mercadológico globalizado e competitivo (BOTELHO, 2000; SANTOS, 2011).

A alteração no padrão de vida que caracteriza o imediato pós-guerra, bem como a consolidação das democracias participativas, nas quais a cidadania passou a ser o principal objeto de elaboração de políticas, fizeram com que o taylorismo passasse a ser questionado enquanto estilo de produção e de gerência (MEDICI; SILVA, 1993, p. 28).

Luna (2008) relata que a mudança nos hábitos, normas, cultura e política ocorridos nesse período desencadeou o processo de transição do fordismo para a produção flexível, pois o autor defende que o individualismo e a forte vontade de empreender das pessoas inseridas nesse contexto fez surgir: i) novos tipos de negócios através do processo de terceirização e quarteirização, pois as empresas delegam suas funções de suporte para outras empresas, conforme mantem para si apenas as funções principais; ii) inovação dos processos, produtos e serviços para aumentar as chances de crescimento, adaptação e competitividade de mercado; iii) novos modelos de produção, como o da acumulação flexível dado que os ganhos de escala eram substituídos pelos ganhos com redução de custos de estoque, materiais e pessoal; e iv)

novos modelos de gestão para auxiliar e orientar os gestores na condução desses novos tipos de negócios e situações tão inconstantes desse novo cenário.

O trabalho de Araújo e Castro (2011) é coerente com o relatado por Luna (2008), quando destacam que para instauração do sistema de produção flexível é necessário a construção social de valores como individualidade, egoísmo e competição; de modo que os autores afirmam ser proveniente das ideias neoliberais, sob o discurso da flexibilidade, e utiliza-se do pretexto da satisfação de um público que anseia por diferenciação entre indivíduos.

Apesar de Luna (2008) e Araújo e Castro (2011) não atribuírem os surgimentos dos modelos flexíveis de gestão a uma mudança de valores dos indivíduos nesse período conturbado, autores como Medici e Silva (1993), Abramides e Cabral (2003) e Santos (2011) salientam que essas novas formas e práticas de gestão são consequências das tentativas de assimilação do sistema Toyota de produção e das filosofias de gestão implementados por Taiichi Ohno.

Compreende-se por administração flexível o processo de gestão que leva a empresa a adquirir sensibilidade e capacidade de resposta no curto prazo, para as alterações no ambiente externo, tais como as demandas dos clientes, as inovações tecnológicas cada vez mais constantes e imprevisíveis e as novas formas de concorrência. A administração flexível, embora seja decorrente de mudanças lentas que vêm ocorrendo na filosofia e nos estilos de gestão, tem seu impacto associado ao período mais recente, especialmente os anos 70 e 80 (MEDICI; SILVA, 1993, p. 29).

Atualmente, quase um século depois da concepção dos modelos tayloristas e fordistas, embora não se aborde estes modelos de racionalização do trabalho como formas de gestão vigentes, Grey (2010) destaca que apesar das organizações modernas parecerem se preocupar ~~tanto~~ com os resultados quanto com o bem-estar dos trabalhadores, as premissas tayloristas-fordistas perduram até os dias atuais inseridas na administração empresarial flexível ou gestão toyotista.

2.1.2 A Gestão Empresarial Flexível

O modelo toyotista (ou de Gestão Empresarial Flexível), como citado anteriormente, surgiu como modelo de produção, organização e gestão japonesa em resposta à crise econômica pós-segunda guerra. O Japão não tinha condições de continuar com a produção em massa típica do fordismo, conforme necessitava reduzir custos e produzir o necessário, ao tempo que atingiria níveis de eficiência elevados e eliminava desperdícios (MEDICI; SILVA, 1993; OHNO, 1997).

O Sistema Toyota de Produção evoluiu da necessidade. Certas restrições no mercado exigiram a produção de pequenas quantidades de muitas variedades sob condições de baixa demanda, um destino que a indústria japonesa enfrentou no período do pós-guerra. Estas restrições serviram como um critério para testar se os fabricantes de carros japoneses poderiam se estabelecer e sobreviver competindo com os sistemas de produção e de vendas em massa já estabelecidos na Europa e nos Estados Unidos (OHNO, 1997, p. 09).

A primeira indústria japonesa a desenvolver um sistema de produção que atendesse à necessidade econômica japonesa foi a Toyota. Dessa maneira, o sistema Toyota de produção levou a empresa a um patamar econômico que despertou a atenção das demais indústrias japonesas e depois do mundo, que logo copiaram seu sistema *just in time* (produção enxuta e no tempo certo) (WOMACK; JONES; ROOS, 2004).

O *just in time* é um termo que sintetiza e define como deve ser o modo de produção flexível, um procedimento que “consiste na redução dos estoques de matéria-prima e peças intermediárias, conseguido através da linearização do fluxo da produção e de sistemas visuais de informação (Kanban). Através dele, busca-se chegar a um estoque zero” (BOTELHO, 2000, p. 42).

Além do *just in time*, as contribuições do sistema toyotista estão situados em outros princípios organizacionais como: i) a qualidade total; ii) o processo de melhoramento contínuo; e iii) as equipes autônomas de produção (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). A qualidade total e o seu controle, por sua vez, contribuem para a identificação das premissas da gestão empresarial flexível, uma vez que é entendida por Medici e Silva (1993) como uma filosofia que antecede o próprio período histórico, situado pela literatura como o período de surgimento do toyotismo. O Controle da Qualidade Total (CQT)

consolida e norteia as características da "administração flexível", é, antes de tudo, uma filosofia de gestão que se desenvolve desde meados dos anos 50, primeiramente no Japão, com o auxílio de estatísticos como William Deming e J. M. Juran e, posteriormente, já nos anos 70 e 80, na Europa e nos EUA (MEDICI; SILVA, 1993).

Botelho (2000, p. 41) define produção flexível como um “conjunto de estratégias que correspondem às novas práticas de acumulação do capital em resposta à crise do capitalismo de meados da década de 1970” e que não simboliza a superação do fordismo, mas um meio de continuar com a produção do valor econômico típico dos modelos capitalistas.

Araújo e Castro (2011) relatam que a gestão flexível tem por objetivo alcançar um nível de qualidade que atenda às expectativas dos clientes. Desse modo, para cumprir tal objetivo, Medici e Silva (1993) elencam a melhoria contínua dos processos e produtos através

da capacitação e aperfeiçoamento permanente das competências dos trabalhadores, do uso das tecnologias e demais ferramentas utilizadas no processo produtivo.

Para Bernardo (2006), a gestão flexível é um modelo focado na produção, entretanto, para que suas premissas sejam aplicadas, os gestores devem fazer interagir as dimensões socioeconômicas e técnicas envolvidas, por isso acarreta mudanças na filosofia de gestão e, principalmente, na organização e nas relações de trabalho (OHNO, 1976; BERNARDO, 2006).

Para que este processo de flexibilização das relações socioprofissionais seja efetivo, gestores e subordinados devem enxergar-se como entes próximos no dia-a-dia do trabalho – diferentemente do que acontecia nos modelos tayloristas-fordistas – reduzindo os níveis hierárquicos e aderindo ao uso de formas matriciais de organização no lugar dos organogramas rígidos, substituindo, também, os postos de trabalho por células, onde cada indivíduo se compromete e se responsabiliza por seu trabalho, sem maiores necessidades do uso de supervisão funcional, na medida que distribui a cada trabalhador mais autonomia no cumprimento de suas atribuições (MEDICI, SILVA, 1993).

O foco da gestão é a qualidade em vez da quantidade; a produção por encomenda e no tempo certo ao invés do estoque; substituir e/ou replicar por melhorar; e delegar em vez de centralizar (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). De acordo com Luna (2008), o método de produção da Toyota possui seis pontos e cinco zeros, conforme apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese dos seis pontos e seis zeros do modelo Toyota de produção

SEIS PONTOS	CINCO ZEROS
<ul style="list-style-type: none"> ● Produção definida pela demanda; ● Utilização do <i>kanban</i>; ● Flexibilização da organização do trabalho; ● Combate ao desperdício; ● Diferenciação de produtos; ● Relações de subcontratação. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Zero atrasos; ● Zero estoques; ● Zero defeitos; ● Zero panes; ● Zero papéis.

Fonte: elaborado pelo autor com base no que fora descrito por Luna (2008).

Organizações como a Toyota e a Sony obtiveram bastante sucesso ao aplicar tais conceitos no seu sistema, pois possuíam tecnologia suficiente para implementação de uma produção automatizada e eficiente, com sistemas de controle da qualidade total, antes mesmo que esses sistemas se tornassem de uso comum nos dias atuais (SENNETT, 2006).

Liker (2004), por sua vez, destaca a existência de 14 princípios de gestão típicos das organizações que seguem o modelo toyotista. Esses princípios podem ser agrupados em quatro categorias: i) filosofias de longo prazo; ii) os processos certos produzirão os resultados

certos; iii) adição de valor pelo desenvolvimento do seu pessoal; e iv) resolver continuamente a origem dos problemas impulsiona a aprendizagem organizacional.

Essas categorias que englobam os princípios gerenciais de Liker (2004), estão coerentes com grande parte do discurso de Ohno (1997) que destacava a importância dos gestores: i. saberem delegar o poder; ii. terem consciência que usos incorretos de ferramentas geram e aumentam problemas; iii. valorizarem o trabalho em equipe; iv. estabelecerem sincronização entre os processos produtivos; e v. usarem a autoridade para incentivar a equipe a trabalhar pelo encorajamento, tendo por objetivo construir filosofias a longo prazo e resultados de curto prazo.

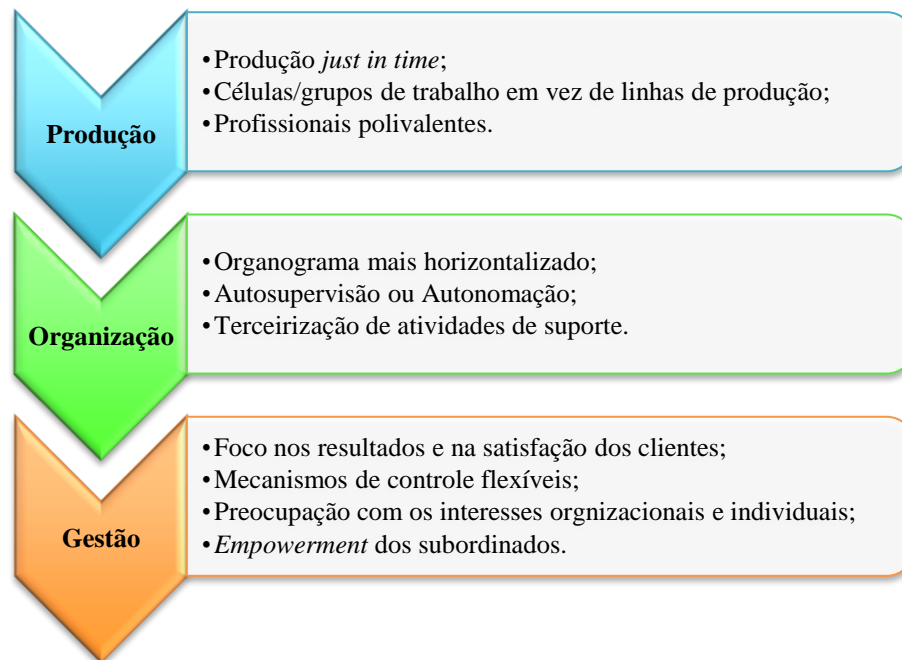
Uma característica relevante do modelo toyotista que contrasta com o taylorismo-fordismo está na importância dada à comunicação organizacional que, segundo Medici e Silva (1993), deve ocorrer em todos os sentidos dentro da organização, ao invés de seguir um processo engessado e protocolado de cima para baixo ou de baixo para cima dentro da hierarquia, de modo que um gestor de nível mais elevado não se comunica diretamente com o seu subordinado de nível mais baixo e vice-versa.

No contexto flexível, o trabalhador é entendido como um ser dotado de criatividade e inteligência, participante ativo do cotidiano de trabalho, autônomo, polivalente, multifuncional, e desempenha papel fundamental para determinação do estilo de organização da produção (MEDICI; SILVA, 1993; BOTELHO, 2000; BERNARDO, 2006). Luna (2008) argumenta que o processo relatado pelos difusores desse modelo é denominado de *empowerment*, conforme são transferidas, pelos gestores, responsabilidades e autoridades para os seus respectivos subordinados.

Dessa forma, Araújo e Castro (2011) justificam que a gestão flexível espera este perfil dos seus profissionais quando relatam o propósito da produção flexível de organizar, da melhor forma possível, os meios disponíveis para fornecer ao mercado produtos mais diferenciados, e esses vão exigir flexibilidade tanto dos processos quanto dos trabalhadores.

As características mais relevantes do modelo de produção, organização e gestão flexível são sumarizadas na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Produção-Organização-Gestão Flexível



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Apesar de apresentar muitos pontos positivos, Luna (2008) argumenta que a flexibilização das relações socioprofissionais e principalmente da negociação dos contratos, trouxe à tona um novo problema: o desemprego estrutural. Devido ao enfraquecimento do poder sindical, redução de funções e força de trabalho excedente; perdeu-se a estabilidade dos empregos com a utilização de contratos trabalhistas em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

Sennett (2009) defende que o trabalho flexível, com jornadas reduzidas ou temporárias, causa perdas de desenvolvimento humano e profissional proveniente das experiências antes adquiridas com as relações socioprofissionais de longo prazo. Essa mudança das relações de trabalho pode corroer o caráter do trabalhador, fazendo-o desrespeitar ou negligenciar os valores que o indivíduo desenvolve ao se relacionar com outras pessoas, e como esse processo influencia na construção de uma identidade.

Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? As condições da nova economia alimentam, ao contrário, a experiência com a deriva no tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego (SENNETT, 2009, p. 27).

Luna (2008) argumenta que esse novo modelo de gerenciamento prescreve uma submissão do trabalhador à gestão, desde sua personalidade e subjetividade até as suas

capacidades físicas, organizando a qualidade e quantidade do trabalho em torno, principalmente, das características imateriais, que o autor destaca como uma apropriação da produção capitalista do trabalho vivo, quando afirma que “a alma do operário que deve descer na oficina [...] que deve ser organizada e comandada” (LUNA, 2008, p. 210).

Para Dejours (2000), este fenômeno da flexibilização do trabalho é uma forma de desqualificá-lo (o trabalho) e camuflar novos mecanismos de exploração. O autor afirma que as empresas modernas possuem seu foco voltado para sua organização, gestão e gerenciamento; deixando o tema trabalho fora do discurso empresarial, no intuito de atender o que Bernardo (2006) denomina como as necessidades da nova ordem capitalista.

Entre esses novos mecanismos de exploração citados por Dejours (2000), Abramides e Cabral (2003) destacam que a exigência da polivalência do trabalhador – embora com a flexibilização das jornadas – intensifica os ritmos de trabalho para aproveitar o potencial máximo de produção intelectual e braçal dos indivíduos, no tempo que estes permanecem no ambiente laboral, o que agrava o número de doenças e acidentes e afeta, objetivamente e subjetivamente, a forma de ser dos indivíduos inseridos nesse ambiente.

A acumulação flexível, com o toyotismo, torna-se para o capital tanto uma forma de maior exploração quanto de maior controle sobre a força de trabalho. A reestruturação produtiva está baseada em aumento de produtividade, eficiência, qualidade, novas formas de tecnologia e de gestão, efetivando-se por intermédio das inovações tecnológicas. Desse processo de trabalho advém basicamente a precarização e a desestruturação das relações clássicas de produção, de gerenciamento e de envolvimento da força de trabalho (ABRAMIDES; CABRAL, 2003, p. 04-05).

Nesse sentido, o trabalho flexível não objetiva melhorar a qualidade de vida do trabalhador e quebrar o paradigma da racionalização do trabalho iniciado pelo taylorismo, contraditoriamente, visa o melhor aproveitamento das capacidades produtivas, com menores custos de produção e armazenamento, pois produz apenas o que for demandado, na medida que maximiza os ganhos das organizações e extrai ainda mais da força de trabalho dos seus empregados, justificando tais práticas no discurso da flexibilidade (BERNARDO, 2006; 2009).

Por fim, destaca-se que a situação do Brasil diverge da situação de países como EUA, Japão e de parte da Europa, conforme problemas típicos do país, como a precariedade e instabilidade da educação e segurança pública, são fatores que impossibilitam que as mudanças nas relações sociais de trabalho, advindas dos modelos pós-fordistas, sejam implementadas. Dessa maneira, quando uma nação se abre para importação e exportação, corrobora a implementação das formas de produção toyotista em virtude da quantidade de informação e tecnologia inserida no país após os anos de 1990, e dos interesses políticos em potencializar a

acumulação capitalista por essa ‘reestruturação produtiva’ sem, necessariamente, instaurar nos modelos de administração vigentes às filosofias de gestão da Toyota que os países desenvolvidos estavam copiando (LUNA, 2008).

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A esfera pública, tal como a esfera privada, se utiliza de modelos e formas de gestão para a condução de suas empresas e órgãos públicos, as quais são compreendidas por Farah (2011, p. 815) como “uma ciência ‘livre de valores’, cuja missão era contribuir para que a administração governamental ‘funcionasse’ de forma eficiente e econômico”. Enquanto disciplina, a administração pública, pode ser entendida como um campo que abarca dois tipos de orientação, uma política e outra racional-instrumental, que se posicionam em frentes diferentes desse campo, dado que cria tensões características desse tipo de administração (ANDION, 2012).

Farah (2011) também argumenta que a administração pública é ‘naturalmente’ uma rede que está para além da concepção e estabelecimento das leis, ao tempo que é capaz de explicar os fenômenos sociais. A administração científica concebe como principais funções dos modelos de administração governamental: a formação dos servidores públicos; a eficiência e eficácia das políticas públicas; manter a postura de neutralidade do Estado; melhoria do funcionamento da máquina estatal. Quanto aos gestores públicos, estes devem se posicionar de forma imparcial e apolítica, pois toma por base os conceitos de sua formação; e justifica a necessidade da profissionalização dos servidores (FARAH, 2011; ANDION, 2012).

Do ponto de vista de Oliveira (2016), a administração pública possui dois aspectos: o objetivo, definido como “uma atividade concreta do Estado, objetivando a realização das necessidades coletivas” (OLIVEIRA, 2016, p. 01); e o subjetivo, em que a administração pública é entendida como “uma ‘máquina’ composta por órgãos e entidades, organizados de forma hierárquica sob a direção de um chefe de Estado” (OLIVEIRA, 2016, p. 01).

2.2.1 Precedentes da Nova Gestão Pública

Da mesma forma que ocorreu na administração empresarial, a gestão pública também se remodelou. Além disso, novos modelos foram desenvolvidos no decorrer do tempo, de modo que o momento atual da gestão pública é uma resposta à crise do estado de intervenção da sociedade fordista salarial que ficou conhecido como Estado do Bem-Estar (ANDION,

2012).

A literatura aborda três modelos de administração pública que aparecem temporalmente bem definidos, tal que um modelo surge como substituto do anterior; e assim, o modelo atual supera as ‘fragilidades’ do antecessor, sendo eles: o Patrimonialismo; a Burocracia; e a Nova Gestão Pública (EVARISTO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2015).

Bresser-Pereira (2001) relata que, por muito tempo, a administração pública brasileira, ficou imersa no modelo Patrimonialista de gestão, em que as elites assumiam o poder do Estado e não havia distinção entre o patrimônio público e privado. Desse modo, os critérios administrativos eram definidos pelos interesses pessoais de uma minoria dotada de bens, despreocupada com o desemprego elevado da classe média e admitia, nas funções estatais, apenas os familiares desta elite, transformando o Estado numa família patriarcal.

Campelo (2010) relata que o patrimonialismo é resultado do período absolutista, pois a Monarquia misturava seu patrimônio ao do Estado, e toda a família real exercia algum tipo de função dentro do sistema político, ou tão somente, usufruía dos privilégios de sua posição. Segundo Oliveira (2016), o patrimonialismo se caracteriza como uma forma de gestão marcada pela corrupção e pelo nepotismo, e por essa razão, esse modo de gestão se mostrou insustentável com o avanço do capitalismo e dos ideais democráticos.

Campelo (2010) também enumera alguns problemas característicos do patrimonialismo como: i) clientelismo; ii) troca de favores; iii) prevalectimento do interesse privado; iv) ausência do interesse público, e v) modelo de gestão pública vinculado ao particular. A partir dessas características, o autor identificou e nomeou dois tipos de patrimonialismo: o político-administrativo – resultado das ações privatistas dos servidores, dos gestores públicos e dos políticos – e o institucional, que está atrelado às práticas que saem do imaginário para conectar todas as instituições públicas.

Embora esse modelo tenha vigorado por muito tempo, principalmente, na administração brasileira, com a Revolução Industrial e o advento do Estado Liberal, um novo olhar foi lançado sobre o papel do Estado e outra forma de gerir emergiu dentro da administração pública: o modelo burocrático (ANDION, 2012; OLIVEIRA, 2016).

Esse modelo foi observado e analisado ao longo de muitos anos por Max Weber, que o descreveu, em seus trabalhos, como burocracia. As ideias burocráticas foram levadas para a gestão empresarial após ter sido observado seu êxito organizacional, principalmente, na igreja e nas estruturas estatais; demonstrando que não é somente o Estado que se apropria das práticas, técnicas e ferramentas da Administração Empresarial, mas que esse movimento é recíproco (WEBER, 1994; BRESSER-PEREIRA, 2001; GREY, 2010; OLIVEIRA, 2016).

Para Weber (1994), a burocracia solucionaria problemas de legitimidade e segurança, além de aumentar a eficiência organizacional pela implementação de princípios como profissionalização, impessoalidade, formalidade, hierarquia, rigidez, controle, autoridade, racionalidade; responsabilidade e documentação (BRESSER-PEREIRA, 2001; OLIVEIRA, 2016).

Por sua vez, Secchi (2009) relata que, no discurso da administração burocrática, aparece a figura do cidadão como um usuário dos serviços estatais, em oposição ao patrimonialismo, no qual não havia interesse pelo serviço público ou com os dependentes deste. O autor argumenta que esse modelo buscou combater outra característica patrimonialista ao tentar evitar a centralidade e liberdade de decisão dos gestores com a implementação de controles rígidos de processo. Essa postura do gestor burocrata está relacionada ao que Bresser-Pereira (2008, p. 401) denominou de “três formas burocráticas clássicas de responsabilização: normas exaustivas, supervisão hierárquica direta e mecanismos de auditoria”.

Os gestores burocráticos eram definidos como administradores profissionais com a função de controlar completamente os sistemas sociais. Dessa maneira, na administração burocrática, os gestores não poderiam conduzir o Estado conforme seus interesses pessoais, mas utilizar-se de conhecimentos técnicos, práticos e/ou científicos da administração enquanto disciplina ou campo de estudo (BRESSER-PEREIRA; PRESTES-MOTTA, 2003; MOTTA; VASCONCELLOS, 2006).

A administração pública burocrática se mostrou eficiente no objetivo de conter a corrupção, o nepotismo e o clientelismo típicos do modelo patrimonialista. Entretanto, o excesso de formalidades, regras, normas e procedimentos se converteram em disfunções burocráticas que levaram este modelo ao colapso, dado que provoca a demora na realização das atividades e prestação dos serviços estatais, indo de encontro ao princípio da eficiência (OLIVEIRA, 2016).

Somando-se ao problema das disfunções burocráticas, as crises fiscais, econômicas, do modelo fordista, e a queda do poder soberano de vários países do mundo, criaram uma crise de legitimidade do poder público que levou a busca de meios para superá-la, uma vez que a Nova Gestão Pública surgiu como novo modelo para o Estado (ANDION, 2012).

No contexto do debate sobre a crise da gestão pública, buscando alternativas para superar, tanto a gestão tradicional, quanto o gerencialismo clássico, surge uma tendência que agrega um conjunto importantes ideias sobre a temática: a Nova Gestão pública. A Nova Gestão pública supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público, o que, por sua vez, acaba por afetar a própria definição de público (Oliás de Lima, 2001). No entanto, é

importante ressaltar que essa renovação da gestão pública é um tema que em muito ultrapassa a questão da eficiência no uso dos recursos públicos em um mundo que oferece demandas cada vez mais diversificadas e globalizadas (TERTO; PEREIRA, 2011, p. 2).

O primeiro país a desenvolver um modelo de governo que serviu de base para a Nova Gestão Pública, em resposta às crises estatal e mercadológica, no intuito de alcançar os demais países da Europa que avançavam no mercado internacional, foi o Reino Unido. Através de Margaret Thatcher, primeira ministra do governo na época e responsável por desenvolver este novo modelo de administração pública, esses países conseguiram aumentar a produtividade e atingir bons resultados econômicos, políticos e sociais (PAULA, 2003).

No caso do Brasil, Abrucio (2007) destaca os fatores que levaram à crise como resultados do período Patrimonialista e das influências absolutistas, os quais provocaram problemas históricos, entre eles: descontrole financeiro, falta de responsabilização, disfunção burocrática, e fragmentação das empresas estatais. Andion (2012), por sua vez, defende que outros fatores contribuíram para a mudança de postura do Estado, como: ideais burocráticos; mobilização social; e novos diálogos entre a administração e as ciências políticas.

Paula (2003) afirma que esses fatores não deram origem, exclusivamente, ao surgimento da Nova Gestão Pública, mas, simultaneamente, ao que a autora denominou de Administração Pública Societal (APS), tendo por causas a mobilização social e as práticas democráticas. A APS recebeu grandes contribuições da teologia da libertação e da educação popular implementada pela Igreja Católica e difundida através das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs).

2.2.2 A Nova Gestão Pública

A NGP surge como resposta ao momento de crise do modelo burocrático de gestão do Estado, a partir da inserção dos pressupostos gerencialistas por Margareth Thatcher – por isso esse movimento se torna conhecido por *thatcherismo* na Europa – no modo de governar do Reino Unido (PAULA, 2003). No Brasil, o movimento de reforma gerencial do Estado tem por marco inicial o governo de Fernando Henrique Cardoso, no qual ao instituir o Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), sob a liderança do Ministro Bresser-Pereira, começa a importar as práticas e ferramentas gerenciais do setor privado para o setor público (ANDION, 2012).

As consequências da crise dos modelos tayloristas-fordistas no setor privado, em

âmbito nacional e internacional, em conjunto com o credo de uma ideologia neoliberal que reduz a autoridade dos Estados a partir de 1980, é um dos principais impulsionadores da instituição da NGP. No plano nacional, a crise fiscal e econômica acompanhada da falta de legitimidade das ações tomadas pelo Estado em virtude da má reputação dos governantes adquirida desde a vigência do modelo patrimonialista, incentiva ainda mais a adoção de uma reforma (EVARISTO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2015).

De fato, o regime autoritário foi pródigo em potencializar problemas históricos da administração pública brasileira, como o descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas perante a sociedade, a politização indevida da burocracia nos estados e municípios, além da fragmentação excessiva das empresas públicas, com a perda de foco de atuação governamental (ABRUCIO, 2007, p. 68).

Para Paula (2003), a NGP objetiva a reestruturação do Estado na medida em que promove a descentralização, a privatização, a valorização do público não-estatal, o controle fiscal e a implantação de ferramentas gerenciais com o intuito de melhorar a eficiência estatal, tomando por base o que se vivencia, em termos de práticas gerenciais, nas organizações privadas. Andion (2012) afirma, desse modo, que apesar da NGP ser um movimento normativo de compreensão do setor público, se utiliza dos princípios mercadológicas para inserir dentro do Estado o que funciona bem no mercado.

Magro, Secchi e Laus (2013) relatam que a reforma do Estado traz o discurso flexível de uma filosofia de gestão voltada para os resultados, conforme altera o foco dos gestores públicos e passa a integrar em suas práticas mecanismos gerenciais como: i. estabelecimento de metas; ii. indicadores de desempenho; iii. transparência dos processos; iv. mecanismos de controle; e v. sistemas de incentivo. Em suma, os autores defendem que a NGP toma posse de três categorias utilizadas nas organizações privadas para si: desagregação, competição e incentivos.

A desagregação dá a ideia de fragmentação do sistema. A competição pressupõe introdução de mecanismos de concorrência através de escolha individual e das escolhas estratégicas das instituições no fornecimento dos serviços. Por último, destaca-se o incentivo da recompensa financeira pelos bons resultados obtidos (MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013, p. 02).

Guimarães (2000), por sua vez, enumera algumas características do *New Public Management* de Margareth Thatcher no Reino Unido que foram incorporados pela NGP brasileira e que estão sintetizados na figura 4.

Figura 4 – Características da NGP importadas do Thatcherismo



Fonte: elaborado pelo autor baseado em Guimarães (2000).

A partir do que está esquematizado na figura 4, pode-se compreender que a NGP caracteriza-se como um modelo que toma um impulso para eficiência – principalmente quando foca na maximização do valor do dinheiro, no controle financeiro e nos ganhos em eficiência – enquanto que instaura organogramas mais descentralizados (horizontalizados) a partir do desmonte e *downsizing*¹ organizacional dos órgãos e empresas públicas; da delegação de responsabilidade e autoridade; da terceirização; e da flexibilidade (GUIMARÃES, 2000; GRUENING, 2001).

A NGP busca administrar a mudança e incentivar a inovação, de modo a influenciar a cultura e o comportamento das pessoas no contexto laboral de trabalho, conforme orienta os gestores e demais servidores públicos para o foco na prestação de um serviço de excelência, uma vez que estabelece uma missão e uma assimilação de práticas gerenciais, enquanto lança um olhar de importância para a figura do gestor público como peça essencial para execução da reforma proposta pela NGP (EVARISTO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2015).

Kalimullah, Alam e Nour (2012) destacam a visibilidade dos gestores no topo das organizações públicas e a descrição do poder de gerenciar, que estes exercem como fator relevante para manter a transparência e uma clara visualização da atribuição de

¹ Segundo Caldas (2000) é um movimento de desligamento em massa de pessoal de uma organização com o objetivo de reduzir custos e sobreviver a períodos de crise, principalmente, quando o número de pessoas excede o número que a organização necessita quando cada um dos indivíduos desempenha suas atribuições eficientemente.

responsabilidades, em contraste ao poder difuso presente em modelos anteriores de gestão. Nesse sentido, ocorre uma mudança do estilo ou do modo de gerenciar o Estado a partir da inserção da NGP (GRUENING, 2001).

Dentro dessa conjuntura, a NGP não traz muitas mudanças exclusivas para a posturas de gestão como veio acompanhada de outros discursos, entre eles, o da governança pública (ANDION, 2012). Dessa maneira, pode-se dizer que a governança instaurada no setor público consiste no compartilhamento das atividades e da participação na tomada de decisão, pois incentiva modelos gerenciais de condução pela ação coletiva, seja via parceria entre instituições, públicas e privadas, ou via iniciativa comunitária, com o intuito de envolver todos os atores interessados na forma como são conduzidas as políticas públicas (MAGRO; SECCHI, LAUS, 2013).

A governança também envolve um processo, mas um processo mais amplo, na medida em que transmite a ideia de que as organizações públicas não-estatais ou as organizações da sociedade civil, empresas comerciais, cidadãos individuais e organizações internacionais também participam do processo de tomada de decisões, embora o governo continue sendo o ator central (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 400).

Gruening (2001) defende que a democratização e participação da população são características da NGP na maioria dos países em que esse processo de reforma do Estado ocorre, em contraposição aos modelos autoritários clássicos e neoclássicos alicerçados na burocracia. Todavia, no caso brasileiro, a vertente societal da NGP, como define Paula (2004), se inicia antes mesmo daquela fundamentada nas práticas gerenciais, quando a sociedade se organiza contra regimes autoritários em prol da reforma do Estado na ditadura instaurada com o golpe de 1964, cenário que a Igreja Católica teve grande influência ideológica no espírito do tempo, a partir do credo dos ideais da teologia da libertação transmitidos pelas Comunidades Eclesiais de Base.

Esse viés social da NGP, que segundo Paula (2004) se desenvolve em paralelo e não em conjunto com o viés gerencial no Brasil, se assemelha ao Novo Serviço Público característico da NGP implantada nos Estados Unidos. Cardoso (2016) destaca as principais práticas adotadas por essa vertente: i. a ruptura com o instrumentalismo gerencial; ii. a busca pelo interesse da coletividade; iii. construção de ferramentas gerenciais que se adequem ao contexto da esfera pública; iv. participação popular na elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas; e v. cidadãos vistos como responsáveis pelos atos públicos, ao invés de clientes.

Bresser-Pereira (2008) destaca que a reforma do Estado dá ênfase às questões

sociais, à participação popular e ao serviço público, pois o “que é certo é que as reformas institucionais – e a gestão pública não é mais do que um conjunto de instituições – são eficazes somente quando, além de serem bem planejadas e adaptadas a situações reais, estão enraizadas no tecido social” (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 408).

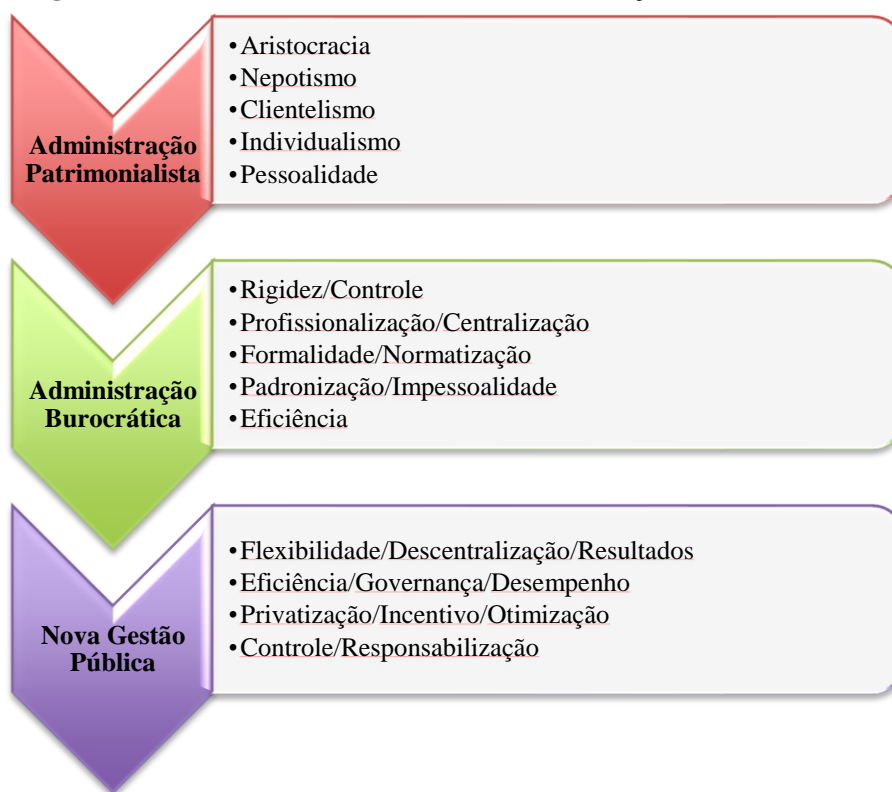
O Novo Serviço Público tem por objetivo o interesse público, na medida que desvincula-se da concepção de um governo tipicamente patrimonialista de cunho personalista – voltado para os interesses dos governantes – e constrói redes comunitárias e promove o diálogo entre todos os atores que dependem e possuem interesse nas políticas públicas, de modo que “o foco dos servidores públicos deve ser a construção de interesses e responsabilidades compartilhadas junto a cidadãos e não a consumidores” (ANDION, 2012, p. 11).

No que tange a relação entre gestores e subordinados, o viés gerencial da NGP lança luz para a figura do gestor público. Desse modo a reforma gerencial possui três dimensões: uma cultural, uma institucional e uma de gestão. A NGP busca atribuir ao gestor público o papel de maestro das mudanças ocorridas no setor público, sendo responsável por incentivar e auxiliar os seus subordinados a se tornarem servidores responsáveis, capacitados, competitivos e voltados para resultados, logo estabelece metas claras e parâmetros de avaliação transparentes, em oposição à falta de cobrança por resultados do período patrimonialista e à impessoalidade típica do modelo burocrático (BRESSER-PEREIRA, 2001).

A vertente social da reforma do Estado contribui para motivar gestores e subordinados, diminuir a distância instaurada com o emprego da impessoalidade burocrática e trabalhar em harmonia para entender as necessidades da população e estabelecer mecanismos de implementação e de controle de práticas gerenciais ajustadas às atividades típicas do Estado, visando ao atendimento do interesse público e da orientação à prestação de serviços públicos de qualidade (BRESSER-PEREIRA, 2001; EVARISTO, BATISTA-DOS-SANTOS, 2015).

As mudanças provocadas pela reforma gerencial podem ser mais bem compreendidas a partir da figura 5 que destaca as principais características dos modelos de administração pública brasileira – e se assemelham, principalmente, quanto às características do modelo burocrático, conforme pode ser encontrado em períodos anteriores à implementação da NGP em outros países, como Reino Unido, Estados Unidos e Nova Zelândia (CARDOSO, 2016).

Figura 5 - Características dos modelos de Administração Pública no Brasil



Fonte: Evaristo e Batista-dos-Santos (2015).

Apesar dos pontos positivos da NGP, desconfianças e críticas são suscitadas por parte dos servidores, principalmente gestores, pelo medo atrelado ao desafio de implementar algo novo, na medida em que busca um nível de transparência que pode comprometer a influência dos servidores sobre a gestão pública, e o favorecimento das elites políticas e econômicas (ABRUCIO, 2007). Além disso, “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” (GUIMARÃES, 2000, p. 127).

Andion (2012) aponta outras críticas ao modelo de gestão da NGP, ligadas ao viés economicista e administrativo da reforma que exclui as dimensões política e institucional, ao tempo que torna o Estado refém das forças advindas do ambiente externo. O autor critica a relação entre a sociedade e o Estado, apontando que esta é distante ou nula, havendo ainda um certo grau de centralização do poder do Estado. A partir de uma leitura atenta das pesquisas desse autor é possível perceber que as críticas recaem sobre a NGP gerencial implementada pelo ex-ministro Bresser-Pereira.

Entretanto, Bresser-Pereira (2001) destaca que, no caso do Brasil, em nível municipal é relevantemente perceptível uma centralização da autoridade e responsabilidades, indicando que o discurso da flexibilidade possui maior força persuasiva nos níveis mais

elevados do organograma do Estado, enquanto na base, segue-se as prerrogativas burocráticas. Outra crítica está ligada ao foco estratégico da NGP nas funções administrativas, em omissão a defesa agropecuária e a proteção do meio ambiente (ABRUCIO, 2007).

Por fim, Evaristo e Batista-dos-Santos criticam o fato do discurso da eficiência presente nos modelos flexíveis estar presente no modelo centralizador da burocracia, não sendo este o único traço dos princípios burocráticos na NGP, pois a profissionalização é um princípio que continua a ser valorado após a reforma do Estado, indicando que vestígios de modelos anteriores permanecem na conjuntura atual sob um novo discurso ou sobrevivendo amalgamado ao novo. Traços do patrimonialismo, como o clientelismo e o nepotismo – favorecimento de determinadas classes e a nomeação de familiares e amigos para os cargos públicos – são apontados pelos autores como fatores ainda presentes na gestão do Estado e inibidores da NGP.

2.3 A PSICODINÂMICA DO TRABALHO

As teorizações sobre a temática trabalho vêm desde a Grécia Antiga, e aparece nos registros de filósofos da época como a característica que diferencia o homem dos demais animais, e se apresenta em duas modalidades: o físico e o intelectual (AGUIAR, 2013). Entretanto o trabalho faz parte do cotidiano do ser humano desde o surgimento das primeiras civilizações como parte essencial da existência do indivíduo e da vida em coletividade (RAMOS, 2009).

O trabalho pode ser definido como uma ação tipicamente humana, com potencial para provocar transformações no mundo e no próprio ser humano. Para a Administração Moderna, por sua vez, é entendido “como a ação humana que objetiva fazer, transformar ou obter algo” (AGUIAR, 2013, p. 32). Dejours (2001) afirma, ainda, que o trabalho é algo que central na vida do homem e que antecede a vida em sociedade, pois é por meio do labor que o sujeito aprende o que é ser social, é a partir do trabalho que o homem é capaz de constituir vínculos com outros homens.

Para Dejours (1992), o trabalho é o gerador das vivências de prazer-sofrimento através das dinâmicas que ocorrem no contexto laboral, uma vez que o indivíduo confronta o trabalho prescrito com as suas capacidades físicas e subjetivas. Os construtos que perpassam o contexto de trabalho e a subjetividade do trabalhador – prazer-sofrimento; saúde adoecimento; carga psíquica; reconhecimento; estratégias de defesa – apresentam a forma como a atividade laboral se organiza, e as manifestações subjetivas-objetivas emergentes neste processo são os objetos de apreciação dos estudos em PDT.

Anchieta *et al.* (2011) definem a PDT como uma teoria desenvolvida na França, a partir da década de 1980, por Christophe Dejours em suas pesquisas sobre psicopatologia do trabalho. A PDT tem por objetivo compreender a dinâmica das relações de trabalho no contexto organizacional e as manifestações subjetivas oriundas dessa dinâmica.

Para Antloga e Mendes (2009), os estudos de Dejours vêm recebendo relevantes contribuições, no Brasil, através dos trabalhos de Ana Magnólia Mendes. Os autores observaram que a PDT possui três fases; e estas podem ser distinguidas e caracterizadas conforme o quadro 3.

Quadro 3 – Fases da Psicodinâmica do Trabalho

FASES	PERÍODO*	CARACTERÍSTICAS
Primeira Fase	1980 - 1989	<ul style="list-style-type: none"> Estudos que tratavam do sofrimento e das estratégias de defesa.
Segunda Fase	1990 - 1993	<ul style="list-style-type: none"> Desloca-se o foco do sofrimento; Traz à tona as temáticas prazer e saúde no trabalho.
Terceira Fase	1994 - Dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> O trabalho passa a ser visto como local de construção da identidade do indivíduo; Aparece no discurso a temática reconhecimento; Surgimento de novas estruturas de organização laboral; Aparecem as vivências de prazer e sofrimento de modo que, os construtos antes vistos de modo singular, passam a ser compreendidas pela sua relação.

*Os períodos estabelecidos aqui são aproximações e não exatos.

Fonte: elaborado pelo autor (2017) baseado em Antloga e Mendes (2009).

A partir da leitura, fichamento e categorização da literatura que trata da PDT elencada como aporte teórico dessa pesquisa, emergiram os temas discutidos nas subseções seguintes e que se encontram na figura 6.

Figura 6 – Temas emergentes na literatura sobre PDT



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

2.3.1 Trabalho e Subjetividade

Para Dejours (1992), o labor transforma o sujeito quando o real do trabalho se confronta com o prescrito e segue para além dele, fazendo a subjetividade do trabalhador pôr em xeque o que fora ditado pela gestão frente ao seu modo de fazer as coisas, pois provoca o surgimento de um sofrimento e de uma carga psíquica elevada ao não saber lidar com essa contradição do contexto real do trabalho que, por sua vez, acarreta um processo de sublimação do sofrimento através de mecanismos e defesa ou estratégias de enfiamento, quando esse sentimento não é internalizado e refletido em patologias físicas e mentais.

Para a psicodinâmica, o trabalho é o espaço no qual o sujeito pode realizar suas motivações e desejos, formados em função de sua história de vida e relacionados à sua estrutura de personalidade. Assim, esse sujeito interpreta a realidade de trabalho, não sendo de forma alguma indiferente a ela, reagindo física, mental e afetivamente. Por outro lado, a realidade produz alterações no sujeito, resultando em um processo no qual a realidade psíquica e a realidade de trabalho constituem a subjetividade desse trabalhador, sendo esta tratada como construção articulada entre o psíquico e o social (ANTLOGA; MENDES, 2009, p. 256).

Desta maneira, a PDT colabora para compreensão das causas do sofrimento e adoecimento do trabalhador, tal que possibilita a prevenção desses quando for do interesse da gestão. Nesse sentido, a flexibilidade real do labor poderia ser fonte de saúde para o trabalhador, pois permite que este transforme o ambiente organizacional e a si mesmo. O indivíduo deve ser capaz de superar as dificuldades do dia-a-dia da produção, organização e gestão do contexto laboral fazendo uso da sua inteligência prática, enquanto quebra as regras e os limites prescritos formalmente quando necessários para que o trabalho seja realizado (DEJOURS, 1992; AGUIAR, 2013).

A PDT defende que o estado saudável é fruto do equilíbrio entre o prazer e o sofrimento. A saúde do trabalhador, nesse sentido, não depende de um estado pleno de prazer e da eliminação do sofrimento, pois este último conduz para formas de enfrentamento e superação desse sentimento que, por sua vez, incentiva a capacidade de adaptação e a criatividade do indivíduo, enquanto leva o sujeito a se reconhecer e se estruturar mediante esse processo da díade prazer-sofrimento (HELOANI; CAPITÃO, 2003; FIGUEREDO; ALEVATO, 2013; AGUIAR, 2013).

Dado esse contexto laboral dinâmico, Dejours (2004) afirma que trabalhar é tentar preencher um vazio entre o trabalho prescrito e a sua concretização no real. Essa fenda entre

prescrição e realidade é o campo onde ocorrem os processos subjetivos descritos pela PDT. Cabe destacar que a PDT auxilia na compreensão desses processos, mas não tem meios para prever como as manifestações subjetivas poderão acontecer. Desse modo, necessita da análise das vivências passadas para o entendimento do presente e pressupor o futuro.

A abordagem dejouriana resgata os aspectos subjetivos do trabalho e sua centralidade enquanto elemento constituidor do indivíduo e de sua identidade. Trabalhar é um dado modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais); é preencher a lacuna entre o prescrito e o real (CARVALHO *et al.*, 2012, p. 5).

Para Dejours e Deranty (2010), o sujeito percebe as discrepâncias entre as prescrições e o real do trabalho através das falhas, e desse modo, o trabalhador se utiliza da sua criatividade e inventividade para solucionar a problemática prescrito-real. Todavia, antes de alcançar um resultado que supere essa diferença, a falha pode aparecer e o indivíduo pode realizar uma apropriação subjetiva dessa vivência – num processo que os autores denominam de “subjetivação do real do trabalho”.

Nesse sentido, cabe destacar que as prescrições da organização do trabalho suscitam a subjetividade dos indivíduos para equalizar com o trabalho real, levando-os para uma posição ativa de agente transformador do labor e de si mesmo, conforme corrobora a formação identitária do trabalhador e sua emancipação. Deriva desse fato, a necessidade do sujeito em se engajar e vivenciar, física e afetivamente, uma experiência fundamental à sua formação (CARVALHO *et al.*, 2012; AGUIAR, 2013).

Desde a origem da experiência de resistência ao mundo até à intuição da solução prático-técnica e a experimentação de respostas ao real, é sempre o corpo que é envolvido em primeiro lugar. Contrariamente ao que supõe o senso comum, o próprio trabalho intelectual não se reduz a uma pura cognição. Ao contrário, trabalhar passa, primeiro, pela experiência afetiva do sofrimento, do pático (DEJOURS, 2004, p. 29).

Segundo Dejours (2004), existe na subjetividade do sujeito uma inteligência prática que não se limita a um processo tal qual submeta o sujeito ao trabalho, pelo contrário, é a partir dessa inteligência que o indivíduo desenvolve no contexto laboral, também, uma inteligência de mundo que permite o trabalhador modificar o meio em que vive, e desse modo, torná-lo um lugar em que possa habitar.

É possível perceber, no que está discutido até aqui, que a subjetividade está relacionada ao trabalho desde o conceito deste. Para Molinier (2003, p. 44), “a subjetividade é o próprio objeto da Psicodinâmica do Trabalho” e pode ser entendida como um processo que ocorre no corpo das vivências ou psíquico, tal que se constroem experiências a partir das

sensações que o sujeito apreende no decorrer da vida e que habita a afetividade, em outros termos, um corpo diferente do biológico.

Lacman e Uchida (2003) tratam a temática trabalho e subjetividade como uma questão de atribuição de sentidos ou resignificação do trabalho por aqueles que exercem as atividades laborais. Nesse sentido, os autores defendem que será necessário um esforço dos pesquisadores em PDT para apreenderem os sentidos das ações dos sujeitos no contexto de trabalho, assim como, para dividirem as significações identificadas com a sociedade.

2.3.2 Prazer-Sofrimento

Para compreender a dinâmica das vivências prazer-sofrimento à luz da PDT, é necessário entender individualmente a concepção psicodinâmica de cada um desses conceitos em sua singularidade, pois esses construtos possuem uma definição comum que pode ser facilmente localizada em um dicionário e que diferem substancialmente do seu sentido no contexto de trabalho.

A psicodinâmica do trabalho considera que o trabalho é o lugar tanto do sofrimento quanto do prazer, pois provem da dinâmica das situações surgidas na organização do trabalho. Assim sendo, o trabalho é produto dessa dinâmica, das relações e das ações dos trabalhadores. Nessa perspectiva, portanto, a psicodinâmica estuda a relação homem-trabalho do ponto de vista do normal (FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013, p. 10).

Pode-se definir, primeiramente, prazer, como um sentimento de satisfação alcançado após sanar-se desejos. Todavia, no contexto laboral, pode ser entendido como “um estado emocional ou uma resposta afetiva positiva resultante da consonância entre a subjetividade do trabalhador (sonhos, desejos, anseios) e o reconhecimento oferecido pelo contexto de trabalho” (AGUIAR, 2013, p. 40). Para Figueiredo e Alevato (2013, p. 18), “o prazer no trabalho, por seu lado, poderia ser representado pela vivência de experiências de gratificação originadas na satisfação dessas mesmas necessidades”.

O sofrimento, no senso comum, é o sentimento resultante de vivências desagradáveis de diversas ordens: luto, conflitos, tensões, frustração, dor física ou mental etc. No contexto laboral, é o sentimento de fracasso ao constatar no real a impossibilidade de realização do prescrito, transformando o contexto de trabalho em um ambiente conflituoso (AGUIAR, 2013). Louzada e Oliveira (2013, p. 28) descrevem de forma objetiva o sofrimento no trabalho como “a distância entre o formal e o real”.

Estabelecidas as definições dos dois construtos, pode-se afirmar que o prazer-sofrimento instaura-se em uma relação subjetiva do homem com o seu labor, que suscita, entretanto, a necessidade de relacionar-se com outros (pares, superiores, subordinados) para construir vivências de reconhecimento, confiança e empatia – fontes geradoras de prazer – ou vivências conflituosas; marcadas por tensões, pressões, desvalorização e excesso de trabalho – fontes capazes de promover o sofrimento (MENDES; TAMAYO, 2001).

Lavnchicha (2015) defende que o trabalho, enquanto atividade, é um processo dialético, tal que de um lado se posiciona o trabalhador como sujeito atribuidor de sentidos aquilo que faz, enquanto de outro lado estão situadas as vivências laborais – capazes de modificar a forma como o trabalhador compreende o contexto de trabalho. Dessa maneira, o sofrimento emerge como decorrência de danos físicos, mentais e relacionais (DEJOURS, 1992).

O sofrimento implica em um bloqueio do sujeito quando em conflito com a organização do trabalho, isto é, no momento em que todas as suas possibilidades de adaptação e ajustamento já foram utilizadas e ocorre uma fadiga, resultante da impossibilidade de harmonia entre o profissional e seu trabalho. Com o aumento da tensão e do desprazer, o sofrimento começa, tornando o cansaço uma “testemunha não especificada da sobrecarga que pesa sobre um ou outro dos setores do organismo psíquico e somático” (LOUZADA; OLIVEIRA; 2013, p. 29).

O sofrimento possui ainda duas dimensões: patológica – quando acarreta em prejuízos físicos, mentais e/ou nas relações de trabalho – e a criativa, a qual o sujeito utiliza-se da sua inventividade e criatividade para suprir a lacuna entre o prescrito e o real, e alcançar o reconhecimento de seus colegas (DEJOURS; DERANTY, 2010; FREITAS; FACAS, 2013).

Diante da vivência desprazerosa, o trabalhador poderá mobilizar-se para atribuir-lhe novo sentido; gerando novas maneiras de deparar-se com o contexto laboral; ao utilizar de estratégias sócio-psíquicas para o enfrentamento da condição adversa. Neste caso, o sofrimento – por meio da criatividade – funcionará como força propulsora de ação para a superação da condição limitadora; favorecendo o prazer e a emancipação, bem como o aprendizado e a experimentação da solidariedade e da democracia (AGUIAR, 2013, p. 41).

O prazer, por sua vez, resulta do bem que o exercício laboral pode proporcionar ao corpo, à mente e às relações de trabalho. Dessa maneira, as vivências prazerosas “se manifestam por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho” (FREITAS; FACAS, 2013, p. 10). Entretanto, as vivências de prazer podem resultar das vivências de sofrimento, através da mobilização subjetiva do indivíduo, que acarreta em estratégias defensivas e reconhecimento (DEJOURS, 2004; DEJOURS; DERANTY, 2010;

AGUIAR, 2013; FIGUEIREDO; ALEVATO, 2013).

Mendes e Tamayo (2001) destacam a importância dos valores organizacionais para a dialética prazer-sofrimento, devido à capacidade desses valores difundirem as regras e normas, uma vez que esses regulamentos determinam a forma como o sujeito se relaciona com o seu labor e estabelece suas relações socioprofissionais no contexto de trabalho. Dessa maneira, os autores destacam a possibilidade de a organização estabelecer vivências de prazer ao estabelecer uma flexibilização do trabalho, caracterizadas pela capacidade de negociar os regramentos através de uma gestão participativa que leva em consideração os aspectos individuais e coletivos.

Dejours (2004) argumenta que as “surpresas” ocorridas no cotidiano de trabalho são os motores que movem a inventividade dos trabalhadores para adaptarem-se aos imprevistos e suscitar o sofrimento decorrente do medo da falha. Todavia, essa situação na qual o indivíduo é desafiado a confrontar o problema e correr o risco de frustrar-se, é o ponto onde pode emanar o prazer, quando da frustração iminente, brota a superação e resolução do conflito.

Desse modo, cabe questionar se: no contexto da flexibilidade, os trabalhadores possuem mais espaço para desenvolver sua inventividade? Será que os gestores flexíveis, que delegam maior autonomia e responsabilidade aos subordinados, são percebidos como facilitares da construção de um ambiente criativo? E os gestores? Ao delegar poderes, perdem a capacidade de superar seus desafios laborais? Quem ou o que facilita o processo inventivo dos gestores?

O prazer-sofrimento é um construto da teoria da PDT que se constitui por três fatores: valorização, reconhecimento e desgaste com o labor. Os dois primeiros possibilitam as experiências prazerosas enquanto o terceiro está atrelado às vivências de sofrimento e se manifesta através da insatisfação do homem com seu trabalho (MENDES; TAMAYO, 2001, p. 41). É relevante destacar que a valorização e o reconhecimento possibilitam o estado de manutenção da saúde no trabalho enquanto que o desgaste laboral propicia o surgimento de patologias no trabalhador (AGUIAR, 2013; CARVALHO; MORAES, 2011).

2.3.3 Saúde-Adoecimento

O trabalho desempenha um papel relevante na vida de qualquer indivíduo, podendo influenciar e remodelar a identidade do sujeito. Todavia, não se pode afirmar a neutralidade da atividade laboral quanto à saúde e o adoecimento do trabalhador. Deste modo, pode-se destacar a capacidade dos processos psicodinâmicos, florescidos durante o labor, de propiciar ou

prejudicar o estado de saúde desejado (CARVALHO; MORAES, 2011).

Dejours (1992) criticava o fato das pesquisas sobre adoecimento no trabalho preocuparem-se, exclusivamente, ou com as patologias físicas ou com as patologias mentais, em vez de atentar para a potencialidade que os fatores físicos e psíquicos possuem de provocar os dois tipos. Por esse motivo, a PDT é de grande relevância para compreender essa díade, dada a sua preocupação com o contexto de trabalho e com a subjetividade dos indivíduos na promoção do adoecimento ou de um estado de saúde.

A manutenção e/ou recuperação da saúde, tal como o estado de adoecimento em face do contexto de trabalho, depende da capacidade do trabalhador de realizar uma mobilização subjetiva – processo que torna possível compreender a forma como o sujeito estrutura suas ações no ambiente laboral – conforme permite a transformação do sofrimento no trabalho em uma vivência prazerosa através da construção e atribuição de um sentido para o labor (AGUIAR, 2013).

Para Anchieta *et al.* (2011), o trabalhador pode adoecer em decorrência das condições e da organização do trabalho, em virtude da existência de pressões e de cobranças demasiadas encontrarem-se centradas na sua atividade laborativa e, complementarmente, o indivíduo não dispor de recursos psicológicos para enfrentar um contexto de trabalho conturbado e caótico.

As falhas nas estratégias de defesa e o contínuo sofrimento vivenciado no trabalho podem, então, vir a romper o processo de mobilização para o trabalho, desencadeando danos à saúde física e mental. Pode-se definir patologia do trabalho como sendo a moléstia causada pelo trabalho ou pelas condições do ambiente em que é exercido. Tais danos podem ser diretos, provenientes de acidentes, ou indiretos, que afetam a saúde mental do trabalhador lentamente e o desgasta a ponto de poder deixá-lo física e psiquicamente inoperante (AGUIAR, 2013, p. 42).

Antloga e Mendes (2009, p. 256), por sua vez, compreendem a saúde do trabalhador como “um estado de conquista e de construção, na medida em que o trabalhador se depara com uma realidade nem sempre adequada às suas perspectivas e necessidades”. Desse modo, os trabalhadores possuem vulnerabilidades físicas e mentais que podem, quando superadas, promover um estado de bem-estar desses indivíduos.

A díade saúde-adoecimento está atrelada a uma racionalidade subjetiva que confronta o senso comum e o socialmente aceito, pondo-se contra o instrumentalismo das ações, enquanto volta seu foco para a subjetividade do indivíduo, pois o que está sendo considerado como racional, nessa dimensão, são as condutas que corroboram a automanutenção de um sujeito que anseia proteger-se de adentrar o campo patológico (BOUYER, 2010).

Carvalho e Moraes (2011) apontam como possível causa do recente aumento de patologias no trabalho as práticas de gestão flexíveis, pois acumulação do capital sob a dinâmica da flexibilidade propiciou o crescimento da precariedade das relações socioprofissionais, principalmente, ao constatarem que essas novas formas de gestão estão pautadas na instabilidade da empregabilidade, e ancoradas por exigências competitivas elevadas.

Atualmente, observa-se uma pressão constante contra a grande massa de trabalhadores existente em quase todo o mundo. Uma ameaça com objetivo certo faz com que milhares de pessoas sintam-se sobressaltadas, pois a única ferramenta de que dispõem, sua força de trabalho, pode ser dispensada a qualquer momento (HELOANI; CAPITÃO, 2003, p. 102).

Neste ponto, parece que o discurso da flexibilidade traz implicações para a PDT em dois aspectos: um positivo e um negativo. De um lado, se para superação do sofrimento, ambientes flexíveis se fazem necessários para criar espaços onde o trabalhador pode desenvolver sua inventividade e criatividade; por outro, os ritmos de trabalho flexíveis prejudicam as relações de trabalho, provocando um sofrimento que não decorre do exercício da atividade laboral, mas do medo provocado pelas incertezas quanto a empregabilidade; e, conseqüentemente, da instabilidade das relações socioprofissionais.

No intuito de compreender os processos de saúde-adoecimento, Aguiar (2013) aborda a questão das vivências de sofrimento e os significados que este pode assumir. Desse modo, o reconhecimento do sofrimento pelo trabalhador se faz necessário para que este perceba que está migrando da saúde para uma situação patológica.

Nesse contexto, o indivíduo pode, por meio da sua subjetividade, construir um trabalho vivo capaz de sublimar as adversidades, por meio do reconhecimento. Em oposição, se o sujeito mergulha em um trabalho mortificante e insensato que promove a sua alienação no labor, o adoecimento aparece como desafio a ser superado (DEJOURS, 1992; AGUIAR, 2013).

2.3.4 Reconhecimento

A relevância da teorização sobre o reconhecimento pela PDT se encontra no fato de existir uma relação entre a atividade (laboral) e a identidade (do trabalhador), dado que estes construtos aparecem vinculados no relacionamento com a coletividade (relações socioprofissionais). Nesse contexto, a atividade laboral é entendida como agente transformador do real que necessita de um instrumento: o homem. Esse, por sua vez, sente a necessidade que suas ações sejam validadas pelo coletivo, e passe a fazer parte do cotidiano de trabalho

(ROSAS; MORAES, 2011).

Para Aguiar (2013), o reconhecimento pode ser definido como:

Processo necessário ao engajamento do trabalhador, que consiste em avaliar os resultados do labor e admirá-lo. O reconhecimento é a própria recompensa dada pelas contribuições proporcionadas pelos trabalhadores no ajustamento da organização do trabalho, sem o qual a produção seria impossível. Ou seja, é a dinâmica viabilizada pela mobilização subjetiva que se constitui através da retribuição simbólica entre aquilo que o trabalhador recebe por seu aporte na organização do trabalho e o envolvimento com os objetivos do coletivo da organização do trabalho (AGUIAR, 2013, p. 38-39).

Para Dejours (2014), é importante para indivíduo que o seu trabalho seja julgado e valorado pelo outro ou pelo coletivo com o qual se relaciona, ressaltando a importância de reconhecimento tanto por si quanto por outrem. Segundo Dejours (2005), esse julgamento do trabalho realizado possui duas dimensões: utilidade e beleza.

O julgamento de utilidade está relacionado às contribuições que o trabalhador pode oferecer à empresa, sejam essas econômicas, tecnológicas ou sociais; e é realizado pelos superiores desse sujeito ou, eventualmente, por outro subordinado que tenha seus julgamentos acerca do trabalho de outro valorado pela organização tanto quanto aquele exercido por um gestor (DEJOURS, 2014).

O julgamento de beleza, por sua vez, está atrelado à conformidade do trabalho feito com os critérios profissionais e os cuidados prescritos pela organização para essa atividade. Esse julgamento só tem eficácia quando proferido pelos colegas de trabalho que têm experiência na atividade laboral realizada e que o fazem a partir de gestos simples como elogios (DEJOURS, 2005; 2014). Entretanto, apesar de simples, os qualificativos atribuídos pelos pares, ao cumprimento e resultado de uma tarefa, são mais importantes para o sujeito do que pode parecer, pois o seu teor é

mais severo, diz respeito à qualidade, singularidade e originalidade de uma tarefa [...] os membros da 'comunidade de pertença' é que avaliam e julgam o trabalho. Porém, às vezes, o trabalhador não reconhece a contribuição de seu colega (e a sua própria), deixando de prestar o julgamento de beleza por não ter a consciência inteligível das contribuições (MARTINS, 2014, p. 49).

O não reconhecimento da atividade laboral do trabalhador por seus colegas de trabalho pode ser fator decisivo na sua mobilização subjetiva para o labor, pois “o reconhecimento permite a ressignificação do sofrimento e o alcance da satisfação” (AGUIAR, 2013, p. 39). Para Dejours (1992, p. 158), “os trabalhadores não têm sabido utilizar-se do

trabalho que fazem como ‘ressonância simbólica’ na cena da angústia e do desejo [...] por isso, o reconhecimento é um elemento de poder estruturador ou desestruturador do trabalho em relação à sua economia psíquica”.

Nessa perspectiva emerge outra razão que dá um caráter de importância ao reconhecimento dentro dos estudos em PDT: a superação do sofrimento no trabalho pela retribuição simbólica que um indivíduo pode oferecer ao outro quando valora o trabalho que este realiza (BENDASOLLI; 2012). Para Martins (2014), o reconhecimento pode ser entendido como um fruto do esforço subjetivo do sujeito para realizar uma reapropriação das vivências laborais danosas no intuito de sentir-se realizado e superar as adversidades e conflitos.

Para Rosas e Moraes (2011), é importante que haja um equilíbrio na relação do sujeito com o seu trabalho e com o seu coletivo, pois um dano na relação entre esses três pilares (sujeito, trabalho e coletivo) pode impossibilitar o alcance do reconhecimento. Os autores defendem que quando o sujeito se desvincula do seu real laboral e do outro, cederá espaço para uma alienação mental; ou para uma cultural, quando romper somente com o seu labor. Entretanto, ao desprender-se apenas do outro, o sujeito ficará refém do sofrimento e da solidão, viabilizando uma alienação social.

Mais importante, o reconhecimento pela mediação do outro e pela inscrição do sujeito numa história coletiva permite a passagem do sofrimento, inerente ao confronto com o real, ao prazer, uma vez que dá sentido a este confronto. É por isso que Dejours vincula o reconhecimento à sublimação, e esta, ao que ele denomina de deontica do fazer: a implicação do sujeito na elaboração e na discussão das regras de cooperação no trabalho, sobre as quais se baseiam os critérios de julgamento da qualidade do fazer (BENDASSOLI, 2012, p. 42).

Em suma, é possível entender que a dinâmica acerca do reconhecimento exerce um papel relevante na construção da identidade individual e coletiva do trabalhador, quando esse tem seus anseios subjetivos, individuais e coletivos, atendidos pelo julgamento de seus superiores e pares ou quando ressignifica suas vivências deletérias, pois visa a autorrealização e anseia uma vantagem identitária no campo social (ROSAS; MORAES, 2011).

Entretanto, o reconhecimento não é o único fator capaz de ressignificar o labor, podendo o sujeito, mediante as dificuldades entre o prescrito e o real, recorrer a outros mecanismos de mediação do sofrimento, os quais recebem algumas denominações, mas nesse trabalho, estão classificados como estratégias de defesa, conforme definido pelo instituidor da PDT enquanto teoria. (DEJOURS, 1992; 2004; MENDES, 2007; AGUIAR, 2013; LINHARES; SIQUEIRA, 2014)

2.3.5 Estratégias de defesa

Quando o trabalhador não consegue ressignificar o sofrimento em prazer ou em propulsão para o trabalho, através da sua criatividade e inventividade, faz-se necessário o uso de ações que resguardecam a saúde mental do indivíduo. Essas ações são denominadas, por muitos autores que teorizam sobre PDT, de “estratégias de defesa” (DEJOURS, 2004; MENDES, 2007; LINHARES; SIQUEIRA, 2014).

[...] poderá o sujeito, em contexto de sofrimento, estabelecer um padrão de comportamento defensivo que o permita apenas conviver e abster-se psiquicamente da condição de desprazer; configurando assim o sofrimento patogênico – que pode ou não incorrer no adoecimento do sujeito. Nessa dinâmica as estratégias de defesa cumprem o papel de afastar o sofrimento do trabalhador mediante os processos de negação ou adaptação ao estado de desconforto; funcionando como uma tentativa dos trabalhadores de subversão das pressões patogênicas (AGUIAR, 2013, p. 41-42).

Para Carrasqueira e Barbarini (2010), é relevante o estudo e compreensão da interrelação entre a organização do trabalho e as estratégias defensivas, pois essa relação pode auxiliar no entendimento mais profundo das patologias sociais e na superação do sofrimento psíquico.

O objetivo fundamental das estratégias de defesa consiste em fazer com que os sujeitos resistam psiquicamente às fontes de sofrimento no trabalho. Assim, não modificam a realidade, mas sim a percepção dos trabalhadores sobre este contexto. Essas podem ser individuais ou coletivas; entretanto, quando não são bem empregadas, podem levar os trabalhadores à alienação (AGUIAR, 2013, p. 42).

Bueno e Macêdo (2012) definem as ações que os trabalhadores desenvolvem para combater o sofrimento psíquico, como estratégias de enfrentamento. Embora assumam, ainda, outras denominações, como defensivas ou de mediação, possuem o mesmo objetivo: “a superação e transformação do trabalho em fonte de prazer” (BUENO; MACÊDO, 2012, p. 309). Segundo Mendes (2007), as estratégias de defesa podem ser de três tipos, que se manifestam, geralmente, de modo inconsciente; e cuja características encontram-se apresentadas no quadro 4, a seguir.

Quadro 4 – Tipos de Estratégias de Defesa

Classificação	Características
Estratégias de Proteção	<ul style="list-style-type: none"> • Modo de raciocinar, perceber e proceder visando compensar o sofrimento; • Fuga do sofrimento pela alienação e convivência com um real divergente do esperado.
Estratégias de Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • Rejeição do sofrimento (estado de negação).
Estratégias de Exploração	<ul style="list-style-type: none"> • Submissão às demandas organizacionais de produção.

Fonte: elaborado pelo autor (2017) com base em Mendes (2007).

Para Dejours e Deranty (2010), as estratégias de defesa possuem duas formas: individuais e coletivas; cada uma voltada para um tipo específico de sofrimento que, na maioria das vezes, é causado pelo confronto do prescrito com o real. Nesse contexto, quando surge uma situação de sofrimento laboral, compete ao(s) trabalhador(es), através da(s) sua(s) subjetividade(s), definir qual a forma de estratégia a ser utilizada, uma vez que parte de um acordo ou prática sustentados pela coletividade ou pela vontade individual.

Carvalho *et al.* (2014) estendem o número de formas, quando classificam as defesas em individuais, coletivas e de cooperação. No primeiro caso, a ação parte apenas do indivíduo; enquanto na segunda, o sujeito exerce o cumprimento do que está tradicionalmente enraizado na coletividade, mesmo que de modo involuntário, e a conduta é aceita e sustentada pelo contexto de trabalho através da coletividade. Na cooperação, há consciência das ações realizadas e os trabalhadores dão apoio uns aos outros devido ao apoio prestado.

Em suma, cabe ressaltar, a importância do sucesso das estratégias de defesa, pois a falha contínua na utilização dessas ações para combater o sofrimento pode acarretar no rompimento do processo de impulsão para o cumprimento do trabalho, logo provoca como resultados: i. danos físicos e mentais a saúde dos indivíduos; ii. contradições entre o prescrito e o real; e iii. patologias sociais (AGUIAR, 2013; LINHARES; SIQUEIRA, 2014).

3 OBJETIVOS

Os objetivos são metas que se pretende alcançar para que uma pesquisa científica obtenha resultados, tal como, auxiliam o pesquisador na condução do estudo e na definição dos procedimentos metodológicos a serem adotados.

3.1 GERAL

Compreender a relação gestor-subordinados à luz da psicodinâmica do trabalho no contexto organizacional de empresas flexíveis e da nova gestão pública.

3.2 ESPECÍFICOS

- I. Caracterizar a relação gestor-subordinados no contexto organizacional sob a Nova Gestão Pública à luz da PDT;
- II. Caracterizar a relação gestor-subordinados no contexto organizacional de empresas flexíveis à luz da PDT; e
- III. Identificar as semelhanças e diferenças na relação gestor-subordinados, no contexto da Gestão Empresarial Flexível e da Nova Gestão Pública.

4 METODOLOGIA

“Nesse sentido, fazer pesquisa em psicodinâmica é desvelar as transformações da organização do trabalho, a eficácia das estratégias, a emancipação dos trabalhadores, a reapropriação de si, do coletivo e das suas condições de poder, das suas funções política e social”.

(MENDES, 2007, p. 66)

Métodos são procedimentos e técnicas que auxiliam o pesquisador a desvelar o objeto de uma pesquisa a fim de encontrar as respostas para seus questionamentos (MENDES, 2007). A metodologia de um estudo consiste na descrição dos procedimentos realizados para tratamentos dos dados e nas técnicas necessárias para compreensão dos fenômenos que nem sempre se apresentam para quem o observa como realmente são; ou, em outros termos, “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 2009, p. 14).

Deste modo, procurou-se, primeiramente, estabelecer qual o método que melhor se adequa ao objeto desta pesquisa, pois

antes de levar em frente qualquer investigação científica, certamente é necessário que se reflita exatamente como ela deve ser conduzida para ter sentido; que haja uma posição crítica em relação aos próprios procedimentos; que estes sejam adequadamente pensados; e que não se pesquise e não se reflita intempestivamente sem objetivo (ADORNO, 2008, p. 184-185).

Esse trabalho tem por objeto a relação gestor-subordinado à luz da PDT em tempos de flexibilidade, e por essa razão, como uma pesquisa em psicodinâmica do trabalho, ancora-se na análise e avaliação de dados qualitativos. A figura 7 apresenta, resumidamente, o objeto e os procedimentos metodológicos adequados para o estudo deste.

Figura 7 – Objeto da pesquisa e seu delineamento metodológico



Fonte: elaborado pelo autor (2017).

Para compreender a PDT das relações socioprofissionais, Aguiar (2013) destaca que é importante o processo de escuta das falas dos indivíduos inseridos no contexto laboral e o conteúdo inconsciente que permite reconhecer o sofrimento, e transformar a organização do trabalho, portanto combate a alienação.

A realidade que se apresenta aos olhos do pesquisador deve ser sempre questionada considerando o uso de mediações [...]. Nesse sentido, fazer pesquisa em psicodinâmica é desvelar as transformações da organização do trabalho, a eficácia das estratégias, a emancipação dos trabalhadores, a reapropriação de si, do coletivo e das suas condições de poder, das suas funções política e social (MENDES, 2007, p. 66).

Dentro dessa perspectiva, essa pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, pois a compreensão de fenômenos sociais e das formas de interação, independentemente de encontrarem-se no ambiente pessoal ou laboral, é típico das pesquisas qualitativas (GODOI; BALSINI, 2006). Flick (2004) argumenta que a pesquisa qualitativa é relevante para a compreensão das relações sociais devido ao fenômeno da pluralização das esferas da vida, que os cientistas sociais e psicólogos necessitam de maior familiaridade para estudar, adotando uma abordagem de profundidade em vez de buscar regularidades gerais e superficiais.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deve ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (MINAYO, 2009, p. 21).

Por esta capacidade do ser humano de pensar e interpretar suas ações a partir das suas vivências, torna-se viável buscar alcançar uma compreensão da PDT existente na relação entre gestores e subordinados a partir de uma abordagem qualitativa (AGUIAR, 2013). No discurso, o sujeito transmite na fala suas vivências a partir de uma interpretação que ele próprio faz destas, da mesma forma, transforma o pesquisador no intérprete das interpretações, dando sustentáculo para o uso da pesquisa qualitativa, pois segundo Gomes *et al.* (2005), este tipo de pesquisa tem por eixo central o ato de interpretar.

Deste modo, a escolha por uma metodologia tipicamente qualitativa se deu pelo fato dessa pesquisa não estar focada em atingir uma representação numérica, mas almejar a compreensão profunda das vivências individuais e coletivas dos indivíduos, conforme valoriza a qualidade do conteúdo expresso na fala em vez de tentar mensurar algo que se aplique como todo a população, da qual estes indivíduos fazem parte por meio de uma abordagem tipicamente quantitativa (GOLDENBERG, 1997).

Para Silva (2017), a PDT trata de dimensões teórico-empíricas que têm sua gênese ou estão relacionadas às vivências objetivas do contexto laboral que o trabalhador processa na sua subjetividade, razão pela qual essas não podem ser mensuradas ou quantificadas. Dentro desse contexto, a abordagem qualitativa se revela como mais adequada para tratar da relação objetividade-subjetividade, dado sua apresentação no discurso do sujeito no momento que este ressignifica suas vivências e relata o que sente de maneira espontânea e autônoma (DEJOURS,

1992).

Quanto à finalidade, essa pesquisa possui caráter exploratório-descritivo. Classifica-se esta pesquisa como exploratória, pois “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 1998, p. 45). O caráter descritivo de trabalho, por sua vez, se dá em razão do “registro, análise e interpretação dos acontecimentos no ambiente em questão” (SILVA, 2017, p. 57).

O caráter exploratório dessa pesquisa, como descrito anteriormente, reside na existência de poucas publicações na área de psicodinâmica do trabalho em âmbito nacional – quando comparados a outros temas como inovação, empreendedorismo, gestão de pessoas etc. – e que aborde o tema gestão, foram encontradas apenas sete publicações até 2012 (AGUIAR, 2013). Apenas uma publicação tratando de gestão disponível em periódicos internacionais foi encontrado, enquanto nenhum trabalho que tratasse da PDT na relação gestor-subordinado, comparativamente, em contextos públicos e privados foi encontrado, portanto justifica-se o caráter exploratório deste trabalho.

Neste sentido, uma metodologia voltada à compreensão de construtos da PDT tem por objetivo lançar luz sobre as mudanças que ocorrem no contexto laboral das organizações, logo que considera as vivências laborais como meio do trabalhador apropriar-se dele mesmo, sendo capaz de modificar e estender a sua subjetividade (MENDES, 2007). Segundo Dejours (1992) é de grande relevância a escuta das vivências do trabalhador, para que este consiga realizar essa apropriação do seu trabalho na sua subjetividade.

Minayo (2009, p. 26) argumenta que após dedicar-se tempo à definição e delimitação do objeto, desenvolvendo-o teórico-metodologicamente entre outros procedimentos, é importante, “levar para a prática empírica a construção teórica”. A autora continua relatando que o trabalho de campo é importante para a construção do conhecimento sobre o real, uma vez que o conceitua como a fonte que alicerça toda a pesquisa qualitativa nas ciências sociais.

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 (SILVA, 2017, p. 57).

Seguindo o proposto por Pires (2008) quanto à amostragem na pesquisa qualitativa, podemos classificar o *corpus* empírico desse estudo como uma amostragem por casos múltiplos com uma amostra por contraste-aprofundamento.

Esse tipo de amostra se aplica ao “estudo coletivo de casos”, e se situa numa zona cinza entre o caso único e o multicaseos. As pesquisas que se baseiam na amostra por contraste-aprofundamento são um pouco como estudos de caso único, realizados de modo a se completar ou a estabelecer uma comparação (PIRES, 2008, p. 201-202).

No caso dessa pesquisa, tomaremos por amostra gestores e subordinados inseridos em dois contextos diferentes: público e privado. Contudo, ambos os contextos devem se encontrar dentro do mesmo discurso da gestão flexível. No caso da empresa privada, situada no contexto da GEF, possui uma produção *just in time*, com grupos de trabalho e profissionais polivalentes. Em termos de organização, um organograma mais horizontalizado, autosupervisão e terceirização das atividades de suporte. Quanto a gestão, foco nos resultados, controles flexíveis, *empowerment* e preocupação com interesses organizacionais e individuais.

As instituições públicas, por sua vez, sob o contexto da NGP, têm como principais características: i. a eficiência dos processos realizados; ii. downsizing organizacional para redução de custos e de pessoal desnecessário; iii. descentralização da autoridade e responsabilidade, tal qual ocorre na GEF; iv. orientação para o serviço público, visando atender os interesses da coletividade; e v. excelência dos serviços prestados.

Por se tratar de entrevistas com atores diferentes, no intuito de compreender, a partir de suas vivências, como se estrutura a relação entre estes, esse tipo de amostra, também, se assemelha da amostra por ator da tipologia de caso único; e, por buscar compreender essa relação em um contexto específico, se aproxima da amostra institucional da amostragem por caso único (PIRES, 2008).

Dada a semelhança com outros tipos de amostragem é que se definiu a amostra dessa pesquisa como de contraste-aprofundamento. Entretanto, Stake (2013) relata a importância de estabelecer com cuidado os casos a serem estudados, de modo a escolher aqueles que fornecem uma melhor compreensão acerca do fenômeno estudado. Deste modo, optou-se pelas instituições X (uma secretaria) e Y (uma empresa), no setor público, que apresenta indícios de implementação da NGP; e pela empresa Z, no setor privado, que aplica as ferramentas da GEF.

A escolha das mesmas fora realizada por constituírem um campo propício para observação e apreensão dos fenômenos que envolvem o objeto desta pesquisa, e por estarem regidas pelo discurso da flexibilidade, logo pode fornecer bases melhores para o estudo comparativo proposto por esse trabalho.

Quanto ao número de entrevistados, foi adotado como critério a saturação empírica,

em outros termos, foram realizadas entrevistas até que os dados ofertados pelo *corpus* empírico alcancem a saturação, portanto ficou a cargo da competência e experiência do pesquisador perceber o momento em que não é possível trazer do campo nenhum dado diferente que contribua para compreensão do objeto (PIRES, 2008).

Pretendeu-se entrevistar uma quantidade equitativa de sujeitos dos dois campos e manter, também, um equilíbrio na proporção gestor-subordinados; entretanto, seguindo o método de saturação, fora necessário entrevistar cinco sujeitos no setor público – três subordinados e dois gestores – e quatro no setor privado – dois subordinados e dois gestores. Quanto à definição de quais profissionais dentro de cada instituição que compuseram a amostra, essa escolha se deu por um método não probabilístico do tipo bola de neve, conforme indicação de conhecidos dentro do serviço público e segundo orientações do setor pessoal no setor privado (VINUTO, 2014).

A descrição dos perfis de cada entrevistado está apresentada no quadro 5, em que consta o código ES para o setor público e o código EC para o setor privado seguido de um número que indica a ordem em que ocorreram as entrevistas como forma de identificação dos entrevistados. O anonimato dos entrevistados assim como das instituições visitadas, seguem em conformidade com o acordado nos termos de Consentimento e Confidencialidade entre pesquisador e entrevistados.

Quadro 5 – Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Id.	Idade	Instituição	Gênero	Cargo e Posição
ES1	54	X	Feminino	Coordenadora de Cooperação Técnica Financeira – Gestora
ES2	60	X	Feminino	Orientadora de célula – Subordinada
ES3	51	Y	Masculino	Analista de Gestão de TIG – Gestor
ES4	56	Y	Feminino	Analista de Gestão de TIG – Subordinada
ES5	51	Y	Masculino	Analista Comercial – Subordinado
EC1	27	Z	Feminino	Analista de Gestão de Pessoas – Subordinada
EC2	25	Z	Feminino	Assistente de Qualidade – Subordinada
EC3	34	Z	Masculino	Coordenador do Setor de Contabilidade – Gestor
EC4	26	Z	Feminino	Coordenadora do Setor de <i>Lean & Green</i> – Gestora

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Silva (2017) relata que, no discurso, o indivíduo tem a possibilidade de reconhecer e atribuir significados ao seu trabalho, de modo a incitar uma reflexão sobre o seu labor e prevenir a alienação, para que o trabalhador possa se apropriar e dominar o seu fazer laboral.

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 (MENDES, 2007, p. 68).

Para Jovchelovitch e Bauer (2002), por meio das narrativas os indivíduos são capazes de reviver suas experiências, atribuindo-as uma sequência lógica, para encontrar explicações que justifiquem os acontecimentos construídos individualmente ou socialmente. É nesse processo de organização das vivências na subjetividade dos indivíduos e posterior narração que cada um dos sujeitos ressignifica o seu vivido no real (DEJOURS, 1992).

Contar histórias implica estados intencionais que aliviam, ou ao menos tornam familiares, acontecimentos e sentimentos que confrontam a vida cotidiana normal. Comunidades, grupos sociais e subculturas contam histórias com palavras e sentidos que são específicos à sua experiência e ao seu modo de vida (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 91).

Para Minayo (2009), a entrevista é um dos métodos de coleta de dados mais utilizados no momento que o pesquisador adentra o corpus empírico da pesquisa, que pode ser definido como um diálogo ou uma conversa grupal iniciada e conduzida pelo entrevistador. Nesse sentido, esse método objetiva constituir informações relativas ao objeto do estudo e a abordagem elencada pelo pesquisador, formando temáticas inerentes a esse objeto.

A entrevista narrativa é um método de pesquisa típico da abordagem qualitativa que tem por objetivo incentivar e persuadir o entrevistado a relatar suas vivências, reconstruindo acontecimentos sociais a partir da ressignificação dada aos fatos pelos informantes. Esse tipo de entrevista caracteriza-se pela profundidade e por não possuir uma estrutura que impõe temas, ordena os questionamentos ou verbaliza com linguagem própria as perguntas. Em outros termos, permite ao entrevistado maior liberdade de expressão e autonomia do discurso (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

Por isso, os roteiros de entrevistas (Apêndices A e B) devem ser capazes de apreender o objeto dessa pesquisa dentro dos questionamentos propostos – mesmo em questões abertas que permitem a fala livre do entrevistado – captando elementos que possam ser atrelados às temáticas abordadas na revisão de literatura e aos objetivos da pesquisa. Em pesquisas que envolvam a PDT, os roteiros priorizam a investigação: i. do contexto de trabalho; ii. dos sentimentos do trabalhador; iii. das estratégias de enfretamento da organização do trabalho; e iv. das patologias consequentes do exercício laboral (MENDES, 2007, p. 70-71).

Foram utilizados na realização dessa pesquisa, dois tipos de roteiros, um para os gestores e outro para os subordinados, baseados nos que foram utilizados por Aguiar (2013) – tanto para gestores quanto para subordinados – e adaptados conforme as diretrizes de Mendes (2007) a respeito da confecção de um bom roteiro para a pesquisa em psicodinâmica.

Para análise dos dados coletados a partir das entrevistas, optou-se por utilizar, como técnica de tratamento, a análise dos núcleos de sentidos (ANS), ferramenta adaptada por Mendes (2007) com vistas à análise temática de conteúdo, desenvolvida originalmente por Bardin (2011), mas que havia sido reformulada por Minayo (2009) para uso nas pesquisas brasileiras. 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 (SILVA, 2017, p. 63).

A ANS tem, por característica, um modo próprio de encarar os dados, separando em grupos as singularidades encontradas no discurso oral ou escrito a partir da delimitação dos núcleos de sentidos. Esses núcleos, por sua vez, “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 a recorrência desses temas são necessários para que se formem os núcleos.

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 (MENDES, 2007, p. 68).

Após gravadas e transcritas, as entrevistas foram inseridas em um *software* de tratamento de dados qualitativos para o fichamento, identificação dos núcleos de sentido e definição dos temas. O *software* escolhido foi o Atlas.ti, pois

permite a descoberta de fenômenos complexos, os quais, possivelmente, não seriam detectáveis na simples leitura do texto, principalmente, em relação à técnica tradicional de tratamento dos dados manualmente, com a utilização de lápis, tesoura e cola, porque é possível integrar as unidades hermenêuticas (projetos primários) entre si (QUEIROZ; CAVALCANTE, 2011, p. 11777).

Klüber (2014) afirma que a utilização do Atlas.ti – apesar de sua idealização prever o seu uso para análise de grandes quantidades de dados, principalmente, por adeptos da *Grounded Theory* – é observada, recentemente, na pesquisa qualitativa, como mecanismo de compreensão dos dados qualitativos pelos pesquisadores que se utilizam, com frequência ou

exclusivamente, da análise de conteúdo.

Queiroz e Cavalcante (2011) também apontam que, entretanto, este *software* – tal como qualquer outro programa utilizado para dar suporte à análise de dados qualitativos e quantitativos – não realiza a análise por si, uma vez que cabe ao pesquisador saber como usufruir das potencialidades que o programa oferece, de modo a atrelar o Atlas.ti com a teoria que está relacionada ao objeto, no intuito de melhorar a capacidade de tratamento de dados pelo pesquisador.

A análise dos dados se deu em duas etapas: primeiramente, foram analisados os dados coletados nas instituições do setor público; e, posteriormente, foi realizado o tratamento dos dados encontrados nas entrevistas realizadas na empresa do setor privado. Após a categorização dos dados de cada setor e a constituição dos temas, foi utilizado o Atlas.ti para verificar a representatividade e consistência interna de cada um dos temas para analisar a força que o tema possui diante dos dados coletados.

A representatividade consiste na proporção entre o número de entrevistados que trouxeram no seu discurso núcleos de sentido ligados ao tema e o número total de entrevistados. A consistência interna, por sua vez, consiste na quantidade de núcleos de sentido que o tema possui diante da quantidade total de núcleos de sentido. Após esses processos, os temas de menor força e núcleos de sentido que não constituíram tema foram eliminados ou realocados para os temas mais fortes como subtemas ou temas de suporte que auxiliam na explicação dos fenômenos descritos nos temas de maior força.

A seguir, o quadro 6 apresenta o resultado final do processo de análise da representatividade e consistência interna dos temas para os dados coletados em cada setor.

Quadro 6 – Análise da Representatividade e Consistência dos Temas Emergentes da Categorização dos Dados

SETOR PÚBLICO (271 NÚCLEOS DE SENTIDO* / 5 ENTREVISTADOS)				
Temas	Consistência	(%)	Representatividade	(%)
Características do Gestor	76	28,04	5	100,00
Relações de Trabalho	40	14,76	5	100,00
Prazer-Sufrimento	42	15,49	5	100,00
Reconhecimento	11	4,05	5	100,00
Dificuldades	26	9,59	4	80,00
SETOR PRIVADO (361 NÚCLEOS DE SENTIDO* / 4 ENTREVISTADOS)				
Temas	Consistência	(%)	Representatividade	(%)
A Gestão e o Papel do Gestor	74	20,49	4	100,00
Relações de Trabalho	52	14,40	4	100,00
Prazer-Sufrimento	95	26,31	4	100,00
Reconhecimento	57	15,78	4	100,00
Desafios	23	6,37	4	100,00

* O percentual de núcleos de sentido não contemplados eram insuficientes para formação de outros temas.
Fonte: elaborado pelo autor (2018).

A partir do exposto no quadro, pode-se perceber que no setor público, quase os temas possuem 80% ou mais de representatividade enquanto que, no setor privado, todos os temas apresentaram 100%. Quanto a consistência, os cinco temas do setor público abarcam mais de 70% dos núcleos de sentido extraídos da narrativa dos entrevistados. O setor privado, por sua vez, tem seus temas constituídos por mais de 80% dos núcleos de sentido. Esses dados demonstram que os temas formados e abordados nesta pesquisa aproveitam e exploram mais de 75% da totalidade dos dados do campo.

Apesar de trata-se de uma pesquisa qualitativa, esses dados quantitativos auxiliam a compreender quão relevantes são os temas tratados devido a sua capacidade de representação das narrativas, principalmente por contemplarem – com exceção do tema dificuldades – trechos de todos os entrevistados de cada setor. Essa excepcionalidade do tema dificuldades (setor público) não o torna frágil, pois mesmo não sendo contemplado por todos os entrevistados, abrange falas do discurso de 80% desses.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Todo mundo tem suas virtudes e todo mundo tem seus defeitos. Acredito que o que a gente tem que fazer é: identificar esses defeitos; trabalhar isso de forma positiva; e, identificar o que é de bom para poder usufruir disso (ESI).

Após transcritas e categorizadas as entrevistas, foram identificados diversos temas pertinentes a cada um dos campos (público e privado), motivo pelo qual se conduziu uma divisão desta seção em três subseções alinhadas com os objetivos específicos desta pesquisa: i. a relação gestor-subordinado no setor público; ii. a relação gestor-subordinado no setor privado; e iii. O comparativo da relação gestor-subordinados nos setores público e privado.

5.1 A RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADO NO SETOR PÚBLICO

No setor público, os achados da pesquisa se concentraram em cinco grandes temas: a) características do gestor; b) relações de trabalho; c) prazer-sofrimento; d) reconhecimento; e e) dificuldades.

5.1.1 Características do Gestor

Antes de traçar um perfil ideal de gestor, os entrevistados apresentaram alguns conceitos do que acreditam ser a gestão. A partir do discurso dos entrevistados, foi possível compreender que a gestão é uma atividade que exige planejamento, responsabilidade, foco nas pessoas e a capacidade de predição de possíveis problemas com o intuito de atingir resultados.

Entretanto, também foi possível perceber que os conceitos e os perfis descritos por eles permitem a identificação, predominantemente, de dois tipos de gestor: um gestor situado em uma dimensão relacional e um gestor imerso em uma dimensão teleológica. Vale ressaltar que essa divisão é proveniente dos achados no discurso dos entrevistados, mas não refletem a um posicionamento que defenda essa divisão na prática, pois acredita-se que essas duas dimensões devem ser características necessárias a todo gestor.

Quanto a essa visão de um líder focado nos relacionamentos, as falas dos entrevistados atribuem características axiológicas aos gestores ligadas a adjetivos, tais como: cooperação, companheirismo, apoio mútuo, motivação e solidariedade, a ser exemplo:

É tentar unir, ter senso de união da equipe, ter humildade, saber que você não sabe tudo. Está sempre querendo congrega as pessoas porque eu acho que as pessoas, eu costumo dizer que nós somos tão forte e mais fraco elo que existe nessa corrente (ES1).

As características? [...] é ouvir, saber também ser um líder, saber também fazer as coisas na hora certa né, dar bronca quando for necessário, mas também saber dar né a bronca, também elogiar quando realmente, for motivo mesmo de elogio né? E é o que muita gente esquece, de elogiar. É como se você fizesse sempre a sua obrigação, sua obrigação, sua obrigação e as vezes você esquece que um elogio as vezes né, a pessoa fica mais motivada né? Não precisa nem ser dinheiro, as vezes até um próprio elogio, até um obrigado por um trabalho que você fez né, eu acho que é isso aí (ES2). E um líder é você dá exemplo, o líder é aquele cara que dá o exemplo, nem sempre o líder é um gestor e vice-versa, mas o líder é o cara que dá exemplo é o cara que sabe motivar, sabe escutar, diferente do gestor (ES3).

Tem que ter uma boa gestão, tem que se preocupar muito com as pessoas, acho que com as metodologias, as técnicas, os processos novos que estão sendo criados. [...] acho que é aquele que consegue motivar as pessoas a fazerem o trabalho delas e fazer com que elas façam bem feito, tipo assim dá todo o apoio às pessoas, acho fundamental ter o apoio do gestor, a pessoa criar, inovar, fazer o seu trabalho (ES4). Rapaz eu acho que se ele souber respeitar o time, eu acho que isso já é aspecto. Eu vou fazer como Falcão aqui: não é tudo mas é 100%. Então assim, já é uma quantidade grande de probabilidade de sucesso se ele respeita o time. Compreendendo as limitações, compreendendo todo o contexto que o time está vendo, mas não é só ser aquele, aquela mãezona que passa a mão na cabeça, não. E eu inclusive em sala de aula usava o exemplo do caso do Bernardinho, em sala, em quadra (Aliás, não só sou eu que o vejo assim, porque ele inclusive já esteve nas escolas de nível superior dando palestras sobre como é que é fazer gestão) mas é aquela gana, aquele entusiasmo, aquele desejo de não deixar cair mesmo quando o time está desmotivado ou tá sem visão de que as coisas podem dar certo, mas ele tem que estar acreditando sempre, sabe? (ES5).

Essa característica de companheirismo atribuída ao gestor como narra ES1 no trecho em que diz “trabalhar junto” ou como disse ES5 sobre “respeitar o time”, concorrem com o que aborda Dejourns (2001, p. 91) quando diz que “trabalhar nunca é apenas produzir, é também viver junto. Assim, o trabalho é a oportunidade insubstituível de aprender o respeito pelo outro, a confiança, a convivência, a solidariedade [...]”.

É relevante destacar que ES3 faz uma distinção entre o gestor relacional e o gestor teleológico, atribuindo a cada um deles um termo próprio: “existe uma diferençazinha entre gestor e líder”. À dimensão relacional do gestor, mais humano e preocupado com as pessoas e que dá o exemplo e sabe ouvir e motivar seus liderados, ele atribui o nome “líder”. Por outro lado, ES3 enxerga o gestor propriamente dito como alguém mais objetivo, preocupado com os resultados organizacionais, tal que é possível identificar através de suas falas, que os valores mais colaborativos desse sujeito são apenas atividade meio para o resultado fim.

Gerir é você dispor os recursos, pessoas, recursos materiais, recursos financeiros e alocar da melhor forma possível esses recursos buscando os resultados esperados pela empresa (ES3).

Mas falando de gestor, eu acredito que ele tem que trabalhar com as pessoas da melhor forma possível buscando maximizar e entender cada indivíduo que vai utilizar, as competências de cada um as áreas que a pessoa se dá melhor né, e buscar articular com as demais áreas da empresa, buscar articular com a alta gestão da empresa, trabalho relevantes, trabalhos que facilitem e façam diferença agregando valor para empresa (ES3).

ES1 e ES5 também atribuem características de caráter mais finalístico e objetivo aos gestores. ES1 acredita que o gestor tem que ser capaz de prevenir adversidades e demonstrar entre outras competências, proatividade e capacidade de negociação; habilidades que devem ser desenvolvidas quando inexistentes.

*Então o líder tem que ter noção de liderança, de negociação. Negociação extremamente importante no sentido de liderança, né? Tem que ter, desenvolver algumas habilidades que às vezes a gente não tem (ES1).
Eu acho que, primeira coisa, gestão, né? Eu acho que é trabalhar junto e se antever problemas. Eu tenho horror aquela estória de dizer que um bom gerente é aquele resolve nossos problemas. Não acho. Acho que gestor tem que ser proativo e ele tem que se antever com os problemas. Eu acho que faz parte em uma boa gestão, você planejar, né? (ES1)*

ES5, entretanto, possui uma peculiaridade. Apesar de afirmar que gerir é “atingir resultados”; ele desconsidera a possibilidade de que seja possível para alguém adquirir tais habilidades, nesse sentido, seguindo uma direção diferente do que é dito por ES1, pois para ele não é possível formar gestores e, ademais, a liderança seria uma característica inerente a personalidade do sujeito, apenas lapidada pelas instituições de ensino.

Mas não existe assim, vamos dizer, uma instituição que faça gestores porque tem pessoas que inclusive tem até problemas de falar em público, imagina de gerir. Mas se eu pudesse colocar numa palavra, eu poderia, numa frase, eu poderia colocar assim: gerir é atingir resultados (ES5).

Primeiro gerir, é uma função direta da personalidade do líder. Então eu não posso te dizer que gerir é um conceito. Porque ele não se adéqua, ele não se adapta para que as pessoas possam se inserir nesse conceito. Então assim você vai encontrar chefes. Você vai encontrar gestores. Os mais variados possíveis. Você vai encontrar gestores que tem o maior nível de... deixam os funcionários um pouco mais à vontade para fazer com que as coisas fluam. Eles se sintam participantes, se sintam úteis. Você vai encontrar gestores, mas concentradores, né? [...]. Então, gerir, eu poderia, assim, é administrar. Mas administrar, eu não sei se é algo que se aprende na escola, sabe? Eu acho que é algo que você nasce com. E os bancos universitários eles lapidam (ES5).

Apesar de encontrar-se nítida a distinção entre esses dois tipos de gestores através da fala dos entrevistados, inclusive de ES3 que aborda as duas concepções com termos próprios, ES5 abre espaço para uma concepção mista ao abordar elementos das duas dimensões em uma

concepção de gestor que ele faz no decorrer de sua narrativa:

Agora, para atingir resultados você precisa saber mobilizar equipes. E veja bem, há uma diferença muito grande entre o mobilizar e o usar. Porque as pessoas hoje têm acesso a um conjunto de informações muito grande que permite a elas saber até que ponto elas estão sendo usadas ou não. Então é muito importante você ser verdadeiro. Então gerir é alcançar resultados impondo ao gestor ser verdadeiro naquilo que faz junto com a sua equipe. Porque se a equipe percebe que há verdade, que há sentimento, que há honestidade, as coisas fluem (ES5).

É importante observar que, no trecho anterior, ES5 não trata a questão de “mobilizar equipes” como um aspecto de utilidade, um meio para o cumprimento de um objetivo, mas como algo que o gestor deve fazer de modo sincero e sentimentalmente envolvido para que as coisas funcionem como devido. Em outros termos, esse trecho é o que mais cria conexões entre a importância do relacionamento entre gestores e subordinados para o cumprimento dos objetivos organizacionais; e, também, individuais; atendendo a uma necessidade social da equipe que tem no bom relacionamento com o seu gestor um fator que impulsiona positivamente a motivação para o trabalho.

Outro achado interessante sobre o perfil do gestor relacional, está no fato de que os entrevistados citaram numerosas vezes durante seus discursos que um gestor tem que saber ouvir/escutar, fornecendo indícios que esta característica pode ser uma fator chave desta função ou sinalizando que este apreço demasiado pode ser uma necessidade não explícita dos entrevistados, provavelmente, de relações passadas; pois não faltam elogios nesse sentido por parte dos subordinados para os gestores das instituições públicas visitadas.

Mas eu acho que a gente tem que ser comunicativo, né? Tem que ser, tentar ser articulador, saber escutar muito, né? Mais do que falar até, porque até costumo dizer que você nasceu com dois ouvidos e uma boca porque é para escutar mais do que você fala. Então escutar bastante, né? É tentar unir, ter senso de união da equipe, ter humildade, saber que você não sabe tudo (ES1).

É saber ouvir que é muito difícil a pessoa saber, geralmente eles querem impor. Essa, primeiro de tudo é saber ouvir, saber o que aqui, as pessoas que estão sob o comando deles sentem para poder ter uma visão geral e assim poder comandar as coisas com mais, com mais facilidade né? (ES2).

Você precisa escutar, precisa falar, precisa envolver e eu não tinha essas características. Ultimamente em uns 4 anos pra cá usando toda minha experiência eu já era considerado um líder que lidera pela experiência e pela facilidade de envolver as pessoas (ES3).

Eu acho que é importante aquele chefe que tenha humildade de perceber que não sabe tudo. E assim, eu percebo que meu chefe tem essa característica. Ele ouve, ele é muito ponderado. E isso não vale só para mim, eu tenho percebido também que isso vale para outras pessoas. Então assim, eu estou satisfeito, está entendendo? Houve mudança recente de chefia, mas isso tem 60 dias, mas a anterior já era sim e a nova,

também, está na mesma linha (ES5).

ES3 traz em seu discurso outro fato interessante ao abordar que se tornou um líder pela experiência e que o conhecimento teórico-técnico – o *modus operandi* das coisas – não torna uma pessoa líder sem que ela alcance o que o entrevistado define como “*virtudes e características de um líder*”, descritas na narrativa anterior de ES3. Nesse ponto, ES3 está corroborando o discurso de ES1 quando afirmou que o líder precisa desenvolver as habilidades necessárias que ainda não possuía. Por outro lado, esse mesmo trecho de ES3 discorda da convicção de ES5 sobre a liderança nata.

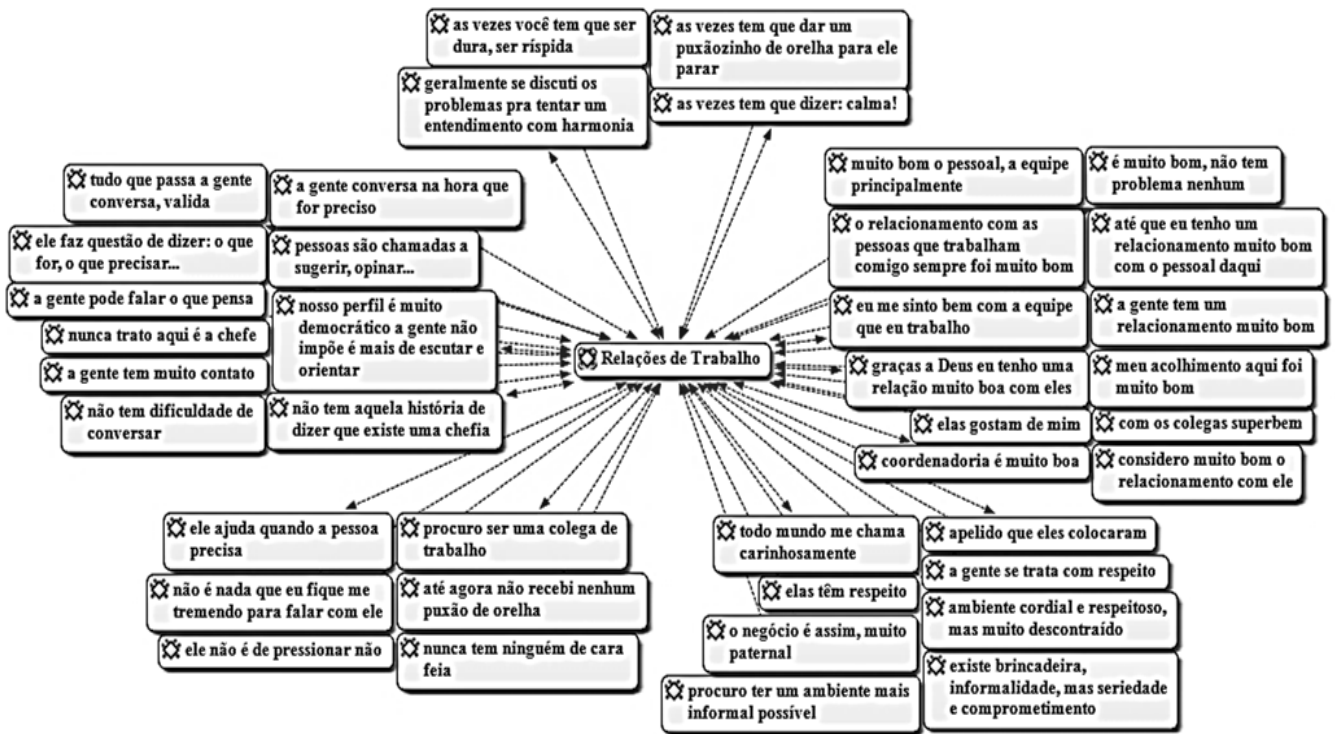
Diante do exposto, é relevante destacar que essas duas visões do gestor – uma mais subjetiva e humanizada face a outra mais objetiva e pragmática – faz recordar o próprio trabalho e suas facetas: o prescrito – mais objetivo, simples, rígido e mecânico – e o real, que perpassa toda a subjetividade do homem afim de encontrar a melhor forma de confrontar os desafios do dia-a-dia e que encontra a superação do prescrito através de relações e interações; sendo, portanto, algo mais fluido, subjetivo e humanizado (DEJOURS, 1992; AGUIAR, 2013).

Em suma, é possível identificar no gestor teleológico, a figura do trabalhador que buscar alcançar o prescrito, tornando-se o tipo de gestor que ES3 não reconhece como sendo, também, um líder; ao passo que encontra-se na pessoa do gestor relacional, um líder que se orienta pelo real do trabalho, levando em consideração as necessidades da equipe e todos os meios disponíveis de se alcançar os melhores resultados, mesmo quando esses caminhos evadem os limites do que está prescrito.

5.1.2 Relações de Trabalho

Com o auxílio do *software* Atlas.ti foi possível organizar os núcleos de sentido do tema relações de trabalho em cinco subgrupos conforme representado na figura a seguir, produzida no próprio *software*.

Figura 8 – Network do Tema Relações de Trabalho (Output do Atlas.ti)



Fonte: Elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Atlas.ti (2018).

Ao analisar o que fora dito pelos entrevistados sobre suas relações interpessoais no contexto de trabalho, é possível perceber que o maior bloco de falas contempla unidades de sentido que qualificam positivamente essas relações, em que a expressão “muito bom” é recorrente quando se refere a questão de como se dão as relações com gestores, subordinados e pares.

Então assim, o meu relacionamento com as pessoas que trabalham comigo sempre foi muito bom, sempre foi (ES1).

O que eu sinto é que elas gostam de mim, elas têm respeito e a gente tem um relacionamento muito bom (ES2).

Muito bom o pessoal, a equipe principalmente, na empresa como um todo é bem tranquilo (ES3).

Muito bom, eu gosto, ele não é de pressionar não, ele ajuda quando a pessoa precisa, tá sempre disponível. Eu considero muito bom. O relacionamento com ele... Tanto pessoal como profissional (ES4).

Não, porque, como anteriormente eu já estava aqui, e eu há alguns anos atrás já trabalhei também aqui, então eu conhecia muito, eu conheço a maioria das pessoas, então, graças a Deus, meu acolhimento aqui foi muito bom (ES5).

O segundo maior agrupamento de unidades de sentido descreve sobre o nível de liberdade que os subordinados, principalmente, sentem ter para contatar seu gestor e o quão

receptível ele demonstra ser diante desta necessidade. Os gestores demonstram estar abertos a ouvir os pedidos e aceitar sugestões dos seus subordinados; e estes, por sua vez, corroboram o que fora dito por eles ao narrarem sobre a disponibilidade que seus gestores demonstram para ajudar e orientar no que for preciso.

E assim, tem sempre o senso da equipe. Não é importante quem tá certo, o importante é o que tá certo. A gente normalmente tudo que passa a gente conversa, a gente valida [...] eu procuro ser uma colega de trabalho. Eu nunca trato aqui “ah, aqui é a chefe.” Não tem isso. Nós somos colegas de trabalho. Se precisar carregar uma caixa, carrego junto. Se precisar ir na frente e acompanhar, eu acompanho, né? Mas sempre no tom de igualdade. Me coloco sempre igual a todo mundo, até porque eu não sou diferente de ninguém. Então não tem aquela estória de dizer que existe uma chefia. Eu estou no momento coordenando. (ES1).

A gente tem muito contato, então não tem muito assim essa dificuldade de conversar. A gente conversa na hora em que for preciso, ele graças a Deus ele é muito aberto nesse ponto aí [...] E ele faz questão de dizer: o que precisar, o que for, eu posso falar, a gente pode falar, o que você pensa, nesse ponto aí, ele (ES2).

Nós não somos grosseiros, nosso perfil é muito democrático a gente não impõe é mais de escutar e orientar (ES3).

Pois é. Eu avalio como boa. Boa a postura. É uma coisa, digamos, árdua, é uma coisa moderna, é uma coisa que é participante, as pessoas são chamadas a sugerir, a opinar, as pessoas mostram os... Os porquês das coisas, as pessoas mostram... tem voz (ES5).

Em terceiro lugar, é possível identificar no discurso dos entrevistados elementos que descrevem o ambiente e o clima organizacional, em que identifica-se um contexto laboral cordial e respeitoso, onde há uma convivência harmoniosa seja entre gestores e subordinados, seja entre os pares. Os entrevistados narram que possuem uma relação próxima com seus colegas de trabalho, independentemente do nível hierárquico.

A gente tem um ambiente mais informal possível. Não essa estória de senhora. Todo mundo me chama, até carinhosamente me chama de X, né? Que é um apelido que eles colocaram. A gente um... costume dizer que não existe área melhor para trabalhar dentro do governo que a nossa área [...], mas existe a brincadeira, a informalidade, mas a seriedade no comprometimento naquilo que tem que ser feito. Então, assim, o ambiente é cordial, é respeitoso, mas muito descontraído (ES1).

O que eu sinto é que elas gostam de mim, elas têm respeito e a gente tem um relacionamento muito bom (ES2).

Nosso perfil é muito democrático a gente não impõe é mais de escutar e orientar (ES3).

E tal qual o pai, que sabe que são todas as habilidades, e traquejos, e características dos filhos, o gestor também precisa saber isso. Saber que em determinadas situações você tem que dar determinadas tarefas que exigem mais pra aqueles que estão mais preparados, mas sem se esquecer de que aqueles que não estariam, assim, tão bem preparados. Precisam passar por um processo de capacitação pra se nivelar, sabe?

Então é o negócio, assim, muito paternal (ES5).

Apesar de todas as coisas agradáveis ditas pelos entrevistados sobre o seu contexto de trabalho, é possível encontrar em algumas falas, indícios de que há uma abstenção ou um estado de negação para tratar de assuntos que possam indicar situações conflituosas ou problemáticas, pois em determinadas situações, em vez de apontar pontos positivos dessa dinâmica relacional, eles relatam o que não há de ruim como um indicador positivo.

Nunca tem ninguém com cara feia, ninguém com má vontade de fazer nada, e isso não é meu espelho, mas isso é, de certa forma, me sinaliza que a gente tá em um patamar aceitável (ES1).

Ele não é de pressionar não, ele ajuda quando a pessoa precisa (ES2).

Rapaz, eu acho que é um bom trabalho que até agora não recebi nenhum puxão de orelha não, então eu acho que é um bom trabalho (ES2).

Não é nada aquele que eu fique me tremendo para ir falar com ele (ES2).

ES1 e ES2 também relatam algumas situações desconfortáveis em que precisam se impor em ocasiões problemáticas no contexto. A primeira, uma gestora, ao ter que lidar com subordinados que não atendem ao esperado e a segunda, uma subordinada, ao lidar com um gestor altamente agitado e apressado; que precisa ser, em alguns casos, posto sob rédeas e ter seu ânimo acalmado para não exagerar no nível de ansiedade e, conseqüentemente, não ser acometido por seus problemas de saúde.

Mas assim, foi assim: eu... às vezes você tem que ser dura sem ser ríspida, né? Esse dia eu tive que ser dura porque a pessoa quando deixa uma autorização de pagamento. Se a gente tem que ter responsabilidade uma vida privada imagina com a vida pública, se o dinheiro é público, é dinheiro dos outros. Então se você passa uma autorização de pagamento que o processo é criteriosíssimo, verificar se tá tudo ok, e toda a relação de pagamento público, né? Tinha 8 pagamentos. Tinha três errados (ES1).

O nosso coordenador é uma pessoa muito ativa, ele é muito assim, as vezes é até ativo demais, que as vezes a gente tem que dizer assim: calma! Vamos com mais calma, que ele é muito agitado, ele que as coisas muito, muito rápido. [...] Ele... como eu já disse, ele é uma pessoa muito dinâmica, eu gosto muito do jeito que ele trabalha, só as vezes ele tem que dá um puxãozinho assim de orelha nele para ele parar, que ele é muito elétrico [...] aquela ansiedade, aí terminou que a pressão dele foi alta, aí teve que fazer uns exames, essas coisas. Mas graças a Deus. Aí vez ou outra a gente diz: calma! (ES2).

Este caso de adoecimento do gestor de ES2, como resultado das pressões no trabalho está alinhado com que abordam Carvalho e Moraes (2011) ao relatar que apesar do trabalho possuir um papel estruturante na vida do sujeito, não é possível afirmar que há uma

neutralidade do trabalho quanto à saúde ou ao adoecimento. A forma como cada sujeito lida, objetivamente e subjetivamente, com as adversidades do seu cotidiano de trabalho podem ditar processos de adoecimento assim como a manutenção do estado saudável, tendo as relações que desenvolvem no ambiente laboral relevante papel preventivo de patologias.

ES4, por sua vez, não relata nenhuma questão sobre saúde ou adoecimento em face do trabalho, mas aborda em sua narrativa sobre momentos em que é necessário se discutir, mas ressalva que a discussão tem por finalidade a busca do entendimento harmonioso das partes: *“Não. Geralmente se discute os problemas né? Pra tentar um entendimento com harmonia (ES4)”*.

Desse modo, é possível constatar que o contexto estudado possui uma dinâmica de trabalho, predominantemente, agradável; contudo possui também, algumas particularidades, que em alguns casos se apresenta de forma explícita, enquanto em outros se encontram, possivelmente, veladas. Essa ocultação dos casos que podem levar a conflitos de trabalho pode revelar uma estratégia de defesa coletiva, e por isso, recorre em todos os entrevistados, indicando que este é o modo que eles encontraram de imunizar-se dos processos de adoecimento e/ou sofrimento (AGUIAR, 2013).

É interessante que se tenha indícios de que o contexto de trabalho das instituições em questão não é perfeito, pois corrobora o pensamento de Heloani e Capitão (2003) quando afirmam que o sujeito não demanda apenas vivências de prazer para manutenção do seu estado saudável – físico e psíquico –, faz necessário um equilíbrio entre o prazer e o sofrimento, pois as vivências de sofrimento estimulam a capacidade do homem de superar adversidades e se adaptar a novos contextos (FIGUEREDO; ALEVATO, 2013).

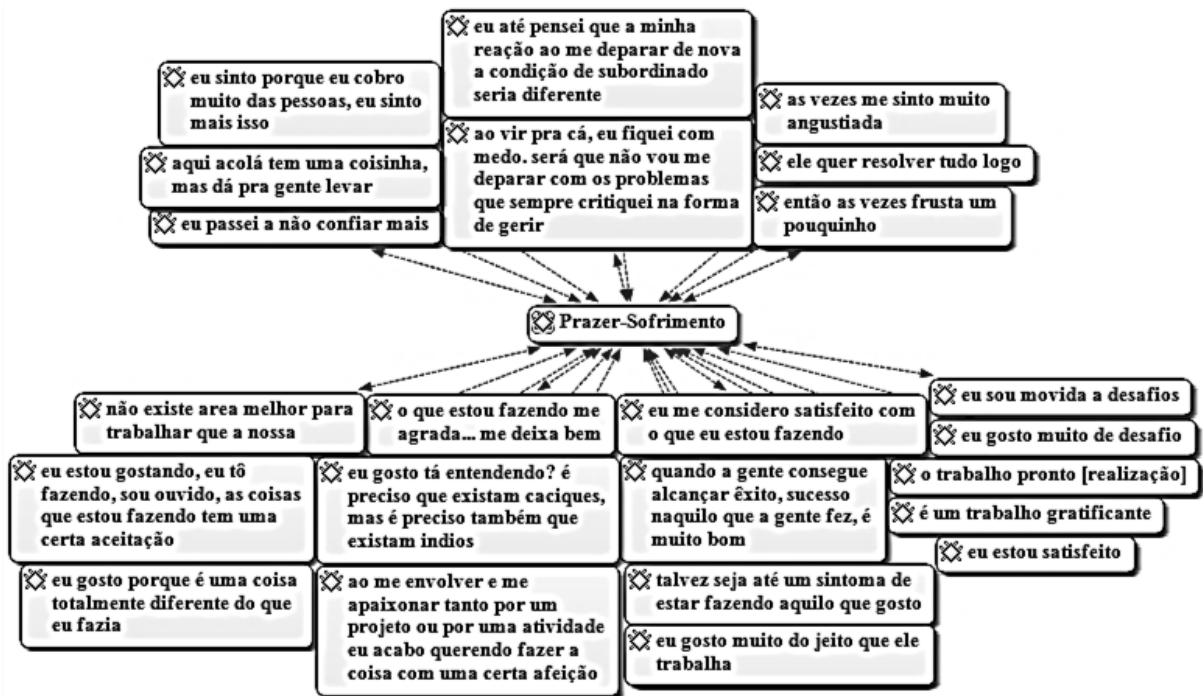
5.1.3 Prazer-Sufrimento

Ao analisar as falas dos entrevistados, foi possível constatar indícios que no contexto contemporâneo da gestão pública brasileira existem dinâmicas laborais que podem suscitar um sentimento de prazer ou de sofrimento. A partir das narrativas sobre suas relações socioprofissionais, os entrevistados expressaram uma predominância de sentimentos positivos diante do seu trabalho e da convivência com os demais colegas. Entretanto, também há casos em que sentimentos como frustração e angústia aparecem nas narrativas, apontando para a possibilidade de um sofrimento no trabalho.

De modo a mais bem ilustrar as proporções das falas relacionadas as dinâmicas de prazer; e, por outro lado, das dinâmicas de sofrimento; fora desenvolvida a seguinte figura a

partir do *software* Atlas.ti.

Figura 9 – Network do Tema Prazer-Sofrimento (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Atlas.ti.

Ao analisar as falas situadas na parte superior da figura, podemos perceber que com exceção de duas situações que expressam frustração e angústia, sentimentos mais próximos ao sentimento de sofrimento, há apenas referências a possíveis desconfortos com potencial de vir a se tornar uma situação de sofrimento desde a presença de uma chefia ansiosa em resolver tudo o mais depressa possível – o que pode acarretar em pressões por maior agilidade na realização trabalho – até situações em que a ineficiência de um subordinado na realização de uma atividade leva um gestor a desconfiar dos resultados de trabalhos futuros.

As situações descritas foram narradas por um subordinado (ES2) em relação ao seu gestor e por um gestor (ES1) frente a um subordinado, conforme exposto nas falas a seguir:

Então se você passa uma autorização de pagamento que o processo é criteriosíssimo, verificar se tá tudo ok, e toda a relação de pagamento público, né? Tinha oito pagamentos. Tinha três errados. Ela ficou de corrigir um e de corrigir os outros. O que aconteceu foi seguinte: quando você vai passar para a coordenadora, eu peço que no mínimo a pessoa ter tido dificuldade de verificar. Então assim... “Rapaz vem cá. Você é gerente financeiro ou não é? Porque não é possível relação de oito pagamentos vir com três errados. É quase 30%. Não vou fazer. Quem vai fazer é você “boto” outro no seu lugar. Foi a última vez que eu tive estresse por quê? Porque eu falei primeiro, falei a segunda e tive que falar a terceira. Eu estava vendo o tanto que a pessoa não estava com zelo no que estava fazendo. E aí comecei a contar. Desde esse dia eu tive que conferir um por um. Eu não passei a confiar mais. Quando a

gente deixa de confiar é melhor que você não tenha a pessoa... Você pode comprometer inclusive seu nome, entendeu? (ES1)

Foi por conta do trabalho, é, muita exigência lá de cima também né, aí como ele é muito assim, ele quer resolver logo tudo, de imediato, e as vezes nem tudo pode ser resolvido imediatamente... Aí ele fica naquela... Ansiedade (ES2).

O caso narrado por ES2 sobre a ansiedade do seu gestor naquilo que ele deve realizar no trabalho é de relevante importância, pois como consequência a “*muita exigência lá de cima*” (da alta administração) relatada por ES2, a ansiedade desse gestor subiu a ponto de acomete-lo problemas de saúde, conforme é exposto por ES2:

É porque ele já teve até um problema de saúde exatamente por causa disso. Aí uma vez ou outra a gente fica, calma, vamos primeiro fazer isso, depois a gente faz isso aqui, porque ele é meio agitado. Esse problema de saúde que ele teve foi justamente por conta dessa ansiedade. [...] aquela ansiedade, aí terminou que a pressão dele foi alta, aí teve que fazer uns exames, essas coisas..., mas graças a Deus... Aí vez ou outra a gente diz: calma! É por conta da pressão dele, por causa da pressão lá de cima (ES2).

Como já fora discutido, o estado de adoecimento pode resultar de um desequilíbrio das vivências de prazer-sofrimento, quando o indivíduo não consegue sublimar ou defender-se de um sofrimento proveniente da lacuna entre o prescrito e o real (AGUIAR, 2013). O caso narrado, entretanto, pode ser uma particularidade dessa instituição e ter, conforme relatado por ES2, características relativas à personalidade do gestor em questão que inibiram sua capacidade de realizar uma “*subjetivação do real do trabalho*” (DEJOURS; DERANTY, 2010), refletindo na saúde do corpo, os resultados do confronto prescrito-real (DEJOURS, 1992).

Essa repercussão de falas que tratam de relevantes pressões sofridas pelos trabalhadores no ambiente de trabalho, levam a compreensão de que pode estar havendo nesse contexto uma elevação da carga psíquica desses sujeitos, o que pode acarretar em momentos – breves ou longos – de sofrimento psíquico, apesar que este é apenas um dos fatores que podem corroborar para esse estado de sofrimento, tão logo não seja acionado pelos trabalhadores nenhum tipo de estratégia defensiva que inibam tais processos de subjetivação (DEJOURS, 1992, 2004; AGUIAR, 2013).

ES4, por sua vez, apesar de afirmar que não há conflitos no seu ambiente de trabalho, sinaliza que há algumas situações que parecem, do seu ponto de vista, não terem grande relevância. Ela justifica esses “*pequenas casos*” pela sobrecarga de trabalho que existe na empresa como um todo. A entrevistada também afirma que provavelmente sente mais a existência dessa sobrecarga por ser alguém que cobra muito de seus colegas de trabalho.

O meu trabalho assim, não interfere muito nas outras áreas, entendeu? É mais interno, eu não tenho muito contato com as atividades das outras áreas, mas..., mas sem problema, aqui acolá tem alguma coisinha, mas dá para gente levar, saber lidar né? Com essas coisas do dia-a-dia de trabalho. [...] eu acho que aqui é mais porque as pessoas estão muito sobrecarregadas né? E as vezes eles não podem na hora que a gente quer e precisa ter aquela atenção de fazer tudo que a gente está precisando, mas foi coisas desse tipo assim... [...] eu, eu sinto porque eu cobro muito das pessoas né? Eu sinto mais isso (ES4).

Este é o sentimento de ES4 ao se deparar com situações em que anseia por realizar o seu trabalho conforme o prescrito, contudo, o real se apresenta de outra forma, o que autoriza a pressupor que nesse caso se enquadra o que relata Dejourns (2004) quando afirma que existe um vazio entre o prescrito e o real que o trabalhador tenta preencher enquanto exerce a sua atividade laboral, entretanto, há casos em que não é possível preencher essa lacuna, o que pode ocasionar o sofrimento.

Dada a natureza das instituições públicas visitadas, é irrelevante falar sobre sobrecarga física, pois tanto as instituições quanto os cargos exercidos pelos entrevistados concorrem em atividades que necessitam o dispêndio da força de trabalho intelectual. A sobrecarga de trabalho narrada por ES4 é algo que recorre em falas de outros entrevistados e que constitui outro fator que pode conduzir os trabalhadores para um estado de elevação da carga psíquica e, conseqüentemente, acometê-los com vivências de sofrimento resultantes da atividade laboral (DEJOURS, 1992).

ES1 também aborda a questão de sobrecarga de atividades no seu contexto de trabalho e afirma que essa sobrecarga ocorre tanto com ela, como com seus subordinados e que em razão disto, os resultados que podem oferecer a instituição não são aqueles que poderiam ser, e ainda atribui essa sobrecarga ao corte de pessoal resultante das necessidades que emergiram face a conjuntura econômica atual.

Aí eu disse: “como é que vocês cortam e eu tinha metas para cumprir que eu dependia do conhecimento dela. Porque sou sobrecarregada de trabalho, toda parte do site, de coordenadas, desenvolvimento de sistema... uma série de coisas que tem que fazer. Então assim, a gente administrar também isso, é difícil (ES1).

Então, já estou vendo para tirar uma pessoa que não é da área, alocar para ir para outra área, para que a gente possa dar um reforço para essa pessoa que está precisando, né? Não por que ela não tem capacidade de fazer, mas porque houve uma sobrecarga muito grande de trabalho por conta desse cenário econômico que a gente está envolvida e aquela coisa que ela fazia 4 horas, a gente faz e manda para o tesouro e o tesouro: “ah, não. Agora eu quero mais não sei o que”. A gente está vivendo um momento muito político. Então, por conta desse momento político algumas coisas que era para levar 4 horas, agora está 16, 18, por que eles ficam procurando alternativas para poder protelar análises nos nossos pleitos, e com isso ocasionou mais trabalhos e gera mais trabalho para a gente (ES1).

Além da sobrecarga de trabalho, ES3 traz em seu discurso um elemento que também concorre para elevação da carga psíquica: os conflitos. Embora ele arrisque uma estatística de que só ocorrem raramente, “*duas vezes por semestre*”, ES3 também relata que “*conflitos sempre existem, são discordâncias e não conflitos são discordâncias de opinião*”, o que leva ao entendimento de que há uma minoração do sentimento de conflito.

ES4 discursa de modo parecido ao que fora dito por ES3, afirmando que as discussões não passam de diferenças de opinião, razão mediante a qual não seriam discussões propriamente ditas: “*Não, não, não chega a ponto de discussão né? É forma de pensar diferente*”. Essas minorações das discussões e conflitos a divergências de opinião, podem estar sinalizando que existe uma forma de estratégia defensiva de proteção, que segundo Mendes (2007) implica em um modo de pensar que compense o sofrimento – nesse caso diminuindo suas possíveis causas a fatos de menor relevância.

Outra situação onde o medo, desta vez, poderia incorrer em um estado de sofrimento laboral é relatada por ES5, quando da sua saída de uma posição de gestão para uma posição de subordinação, onde havia a possibilidade de encontrar-se em um ambiente com uma prática de gestão diferente da que estava acostumado, possivelmente reflexo daquilo que ele criticava enquanto gestor, lhe provocou momentos de apreensão e ansiedade.

Ao vir para cá, eu fiquei com medo. Será se eu não vou me deparar com problemas que eu sempre critiquei na forma de gerir de algumas pessoas e que eu procurei não fazer assim, para que as pessoas se sentissem bem? E agora eu voltar à condição técnica, eu vou voltar para ser comandado. E em sendo comandado, será que o comandante vai ter aqueles mesmos procedimentos práticas e hábitos que eu adotava com meus funcionários? [...] Eu até pensei que a reação minha ao me deparar de novo a condição de subordinado seria diferente, mas graças a Deus não aconteceu isso (ES5).

Nesse mesmo sentido, é possível encontrar um trecho do discurso do entrevistado ES5 que também afirma não haver conflitos, assim como não há resistências, objeções ou quaisquer reações negativas, podendo sinalizar a presença de uma estratégia defensiva de negação, em que se rejeita a existência de qualquer fator que possa concorrer para um estado de sofrimento.

O que eu posso dizer para você de resposta para essa pergunta é que eu não vejo reações negativas, eu não vejo objeções, eu não vejo resistências. É óbvio que a maneira de eu ver e a maneira deles verem é diferente, está certo? Mas eu não creio que essa diferença seja assim, tão grande, não. [...] Eu não vejo conflito graças a Deus (ES5).

Diante do exposto acerca das vivências de sofrimento, cabe destacar a angústia sentida por ES1 de não poder sair do ambiente organizacional, assim como de enviar algum membro de sua equipe devido a sobrecarga de trabalho, o corte de pessoal, o dispêndio de tempo com a quantidade de atividades a serem realizadas e as questões políticas que prolongam o desenvolvimento de algumas atividades.

Porque a gente não tem pessoas para ajudar. E até a pessoa que ia... tem muita iniciativa, mas às vezes me sinto angustiada porque eu sei que a pessoa está sobrecarregada e estou puxando mais ainda do que a pessoa dá (ES1).

ES1 também relata um pouco da frustração que sente no seu dia-a-dia de trabalho quando não consegue entregar o trabalho da forma ou no estado que desejava, fato que ela atribui a um traço de personalidade de querer sempre fazer o melhor possível, contudo dado os relatos sobre a situação da quantidade de trabalho *versus* o número de pessoas, talvez essa insatisfação com o fruto do seu trabalho resulte da situação de trabalho atual que não lhe permite espaço para desenvolver com maiores cuidados as suas atividades.

Porque às vezes com você entrega o trabalho e você não entrega com aquela sensação de que está legal, tá bem feito. Então às vezes frustra um pouquinho a gente e a gente acaba dizendo assim: “Poxa, poderia ter feito melhor.” Mas, é aprendizagem (ES1).

Esses sentimentos de angústia e frustração, como coloca a própria entrevistada, resultam de situações desagradáveis, mas proporcionam uma aprendizagem. A PDT trata essa aprendizagem com as vivências de sofrimento como uma forma de ressignificação do real e indução a um sofrimento criativo que concorrem para que o indivíduo desenvolva sua capacidade de criar, inventar e inovar para superação de questões similares que possam ocorrer no futuro (LANCMAN; UCHIDA, 2003; DEJOURS, 2004).

Quanto as situações que indicam a possibilidade de uma satisfação, de uma sensação de bem-estar e alegria dentro do contexto laboral, conduzindo para a possibilidade de um estado de prazer naquilo que os sujeitos vivem e realizam no trabalho, são numerosas as falas que concorrem nesse sentido. É possível identificar que existe um apreço por parte dos entrevistados pelas atividades que realizam e que eles se sentem bem em poder exercê-las.

ES4, por exemplo, ao ser arguida sobre o que a mais faz se sentir realizada com o seu trabalho, traz em sua fala algo simples como resposta: “*o trabalho pronto*”. Essa resposta de ES4 é um achado da pesquisa que demonstra que o teleologismo do reconhecimento não é

algo exclusivo da gestão, sendo apregoado também no discurso de uma subordinada, que descreve o fruto do seu labor como o fator decisivo para sua realização. Do mesmo modo, outros entrevistados demonstraram, através das suas falas, como se sentem realizando o seu trabalho, conforme é possível observar nos relatos a seguir:

*Quanto gestor é um trabalho gratificante por um lado você participa da alta gestão da empresa você participa das grandes discussões da empresa então ela está vendo que ter governança é importante e essa área é muito boa de se trabalhar (ES3).
O que eu estou fazendo me agrada, está certo? Me deixa bem. Agora não vou dizer para você que estou realizado porque se eu disser que estou realizado, é como se eu dissesse: eu já posso morrer amanhã. Eu acho que eu ainda tenho um bocado de coisa para viver. Assim no ponto de vista de satisfação e eu me considero satisfeito com o que eu estou fazendo (ES5).*

Sobre os motivos pelos quais os entrevistados se identificam e tomam apreço pelos seus trabalhos, ES1 relata que é movida à desafios e que aprecia muito se propor ou ser proposta a desafios; e, por este motivo, não existe área melhor para trabalhar do que a que se encontra no momento, pois é um ambiente que atende as suas expectativas a medida que apresenta sempre novas atividades a serem desenvolvidas, assuntos para aprender e situações a serem superadas.

Eu sou movida a desafio. O pessimista encontra dificuldade em qualquer oportunidade. O otimista ele encontra oportunidades em qualquer dificuldade, né? Tenho isso como lema. Gosto de fazer as coisas bem-feita. Então assim, quando a gente realmente consegue alcançar êxito, sucesso naquilo que a gente fez, é muito bom (ES1).

O mesmo fator que impulsiona ES1, parece motivar também ES2, que encontra nos desafios do contexto laboral um prazer que a permite se dedicar inteiramente as atividades laborais que se apresentam para ela. Outro fato interessante sobre ES2 está no apreço que ela tem pelo modo como o seu gestor trabalha, mostrando uma admiração e afeição por ele.

Eu gosto, porque é uma coisa totalmente diferente do que eu fazia anteriormente, né? E eu gosto muito de desafio, é tanto que eu já fui para vários setores, me chamam, é uma coisa diferente, eu vou, quero nem saber. Não sei de nada, mas eu vou e enfrento, vou aprendendo e assim. Eu não tenho medo de desafio não (ES2).

Ele... como eu já disse, ele é uma pessoa muito dinâmica, eu gosto muito do jeito que ele trabalha, só as vezes ele tem que dá um puxãozinho assim de orelha nele para ele parar, que ele é muito elétrico, mas fora isso aí (ES2).

Essa propulsão a buscar naquilo que parece ser um sinal de conflitos – desafios – corrobora com o que fora dito acerca da necessidade do trabalhador de manter um equilíbrio

das suas vivências. Um estado pleno de prazer ou de sofrimento acabará por trazer a monotonia – e, conseqüentemente, descontentamento com a atividade exercida – assim como pode ocasionar o surgimento de patologias. Desse modo, buscar desafios, após situar-se numa zona de conforto, parece indicar que há uma necessidade de reequilibrar as vivências de prazer e de sofrimento (AGUIAR, 2013; DEJOURS, 2014).

Outro caso bem relevante a se destacar é o narrado por ES5 que não apresenta tão somente um “gostar”, mas declara se “apaixonar” pelo que ele realiza e justifica esse fato como um sintoma de que ele se encontra desenvolvendo aquilo que lhe agrada. É interessante que o caso dele caracteriza uma superação do medo do desconhecido pela descoberta de um ambiente acolhedor, administrado por um gestor que toma decisões e desenvolve projetos levando em consideração aquilo que é sugerido e proposto por seus subordinados, promovendo um sentimento de identificação do sujeito com o trabalho que ele realiza (DEJOURS, 2001).

Rapaz, eu gosto, está entendendo? [...] O meu maior desafio hoje chama-se tempo. E talvez seja até um sintoma de estar fazendo aquilo que gosto ou as coisas que estão fazendo elas estarem sendo aceitas. É que de repente quando vou olhar, o tempo passou por rapidez enorme. Então assim, o tempo não tem sido amigo meu, no sentido de fazer com que eu possa produzir mais, porque ao me envolver e me apaixonar tanto por um projeto ou por uma atividade, eu acabo querendo fazer a coisa com uma certa perfeição. E aí o tempo passa numa velocidade muito grande. Então o tempo é o meu maior inimigo. Mas assim, de regra também o tempo é inimigo da gente em muitas coisas, não só no trabalho. Mas eu considero isso como uma coisa positiva porque o chato seria se eu tivesse implorando para o tempo passar para eu bater o ponto e ir embora. Aí era uma demonstração de aquilo que estou fazendo não estaria me apaixonando (ES5).

Então assim, o que eu posso lhe dizer é que está bom. Eu estou gostando, eu estou fazendo, sou ouvido, as coisas que estou fazendo tem uma certa aceitação e não é projeto ou sugestões que vão ser engavetadas, mas que eu estou vendo que são colocadas em prática (ES5).

5.1.4 Reconhecimento

Quanto a dimensão do reconhecimento, as falas dos entrevistados puderam ser agrupadas em quatro blocos, cada uma se referindo ao reconhecimento de formas díspares, conforme representado na figura a seguir.

Figura 10 – Network do Tema Reconhecimento (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Atlas.ti (2018).

No topo da figura 10 é possível perceber núcleos de sentido que fazem referência à compreensão que entrevistados possuem acerca do conceito de reconhecimento. ES2 trata do reconhecimento como algo importante e que, por vezes é esquecido pelos gestores, algo que não é explícito, deixando a impressão de que o trabalhador está sempre realizando o seu trabalho motivado pelo estrito cumprimento do dever sem expectativas de receber qualquer tipo de reconhecimento.

E é o que muita gente esquece, de elogiar. É como se você fizesse sempre a sua obrigação, sua obrigação, sua obrigação e as vezes você esquece que um elogio as vezes né, a pessoa fica mais motivada né? Não precisa nem ser dinheiro, as vezes até um próprio elogio, até um obrigado por um trabalho que você fez né, eu acho que é isso aí (ES2).

ES1, por sua vez, define o reconhecimento como algo bom que deve ser demonstrado sempre que possível, ela destaca, por exemplo, a iniciativa de declarar para os trabalhadores a visibilidade das suas conquistas laborais como forma de reconhecer o desempenho e o esforço da equipe em atingir os resultados esperados – declaração esta, que não necessita de grandes dispêndios, mas que precisa ser acolhida pelos trabalhadores.

Porque as pessoas podem ser muito boas, mas sem reconhecimento elas nem sempre elas vão conseguir, porque pode ter um esforço danado e a gente não consegue atingir uma qualidade que a gente gostaria. É importante o reconhecimento nem é por causa de boa vontade. Ainda tem que ter reconhecimento como uma preocupação, tem que está havendo preocupação se o time está motivado... E assim toda vez que alguém atingir uma meta, a gente sempre tem aquela preocupação de comemorar, o comemorar poder ser um lanchezinho... Um parabéns, qualquer coisa, mas para que as pessoas se sintam motivadas (ES1).

Seguindo outra direção, alguns dos entrevistados apontaram formas e situações onde eles se percebem ou gostariam de ser reconhecidos. A exemplo disso, enquanto ES3 deseja ser reconhecido pelos frutos do seu trabalho, ES1 sente esse reconhecimento através dos seus relacionamentos com a sua equipe de trabalho e pelo que é diretamente declarado para ela através das avaliações institucionais. Ou, ainda, como no caso de ES5, que sem fazer uso de muitas palavras relata se sentir “*perfeitamente*” reconhecido.

Me sinto. Eu me sinto bem com a equipe que eu trabalho. Tanto no trato que as pessoas são muito comprometidas como pelo retorno que eu tenho delas (ES1).

Quanto gestor é um trabalho gratificante por um lado você participa da alta gestão da empresa você participa das grandes discussões da empresa então ela está vendo que ter governança é importante e essa área é muito boa de se trabalhar, está começando a ser valorizada pelos gestores máximos das empresas então é um trabalho gratificante (ES3).

Reconhecimento pelos resultados que a gente vem trazendo, fazer os projetos finalizarem, fazer os processos rodarem né realmente ter efetividade no que a gente se propõe a fazer (ES3).

É interessante destacar que os entrevistados ES1 e ES3 são gestores enquanto ES5 é um ex-gestor, o que sinaliza que a questão do reconhecimento é uma via de mão dupla, de modo que esses gestores e o ex-gestor, sentem – tanto quanto seus subordinados – a necessidade de serem reconhecidos pelos seus pares, subordinados; e, principalmente, pela alta gestão da organização, demonstrando a necessidade que estes sujeitos possuem de passarem por um julgamento tanto de utilidade quanto de beleza (DEJOURS, 2004).

Essas formas de reconhecimento narradas pelos entrevistados nada mais representam, do que um reflexo daquilo que almejam para sentir-se bem consigo e com o coletivo, “é a própria recompensa dada pelas contribuições proporcionadas pelos trabalhadores no ajustamento da organização do trabalho, sem o qual a produção seria impossível” (AGUIAR, 2013, p. 38). O reconhecimento é algo de inestimável importância para que o trabalhador se sinta julgado e valorado – pelos seus pares, superiores e subordinados – por suas contribuições (DEJOURS, 2014).

ES4 relata outro caso bem interessante, pois na medida em que a entrevistada se declara sentir-se reconhecida, também afirma que não é algo explícito, algo que não é uma postura típica do seu gestor e que é percebido de modo indireto, ou subentendido pelo fato de não existirem disposições em contrário.

É. Acho que sim. Não é tão explícito não, mas a gente sente que está aprovado, não existe aquela formalidade dele está falando, elogiando, mas a gente sente que o trabalho atendeu as expectativas (ES4).

Diante do exposto até o momento, é relevante destacar que a abstenção de alguns gestores em demonstrar reconhecimento pelo bom desempenho de seus subordinados cria uma ruptura do julgamento de utilidade que o trabalhador faz das contribuições que ele ofereceu a empresa e que se tornam visíveis de modo explícito através de seus superiores. Em outros casos, é importante observar que existem gestores com uma clara consciência de que deve ser manifestado o reconhecimento do trabalho e da dedicação do outro (DEJOURS, 2014).

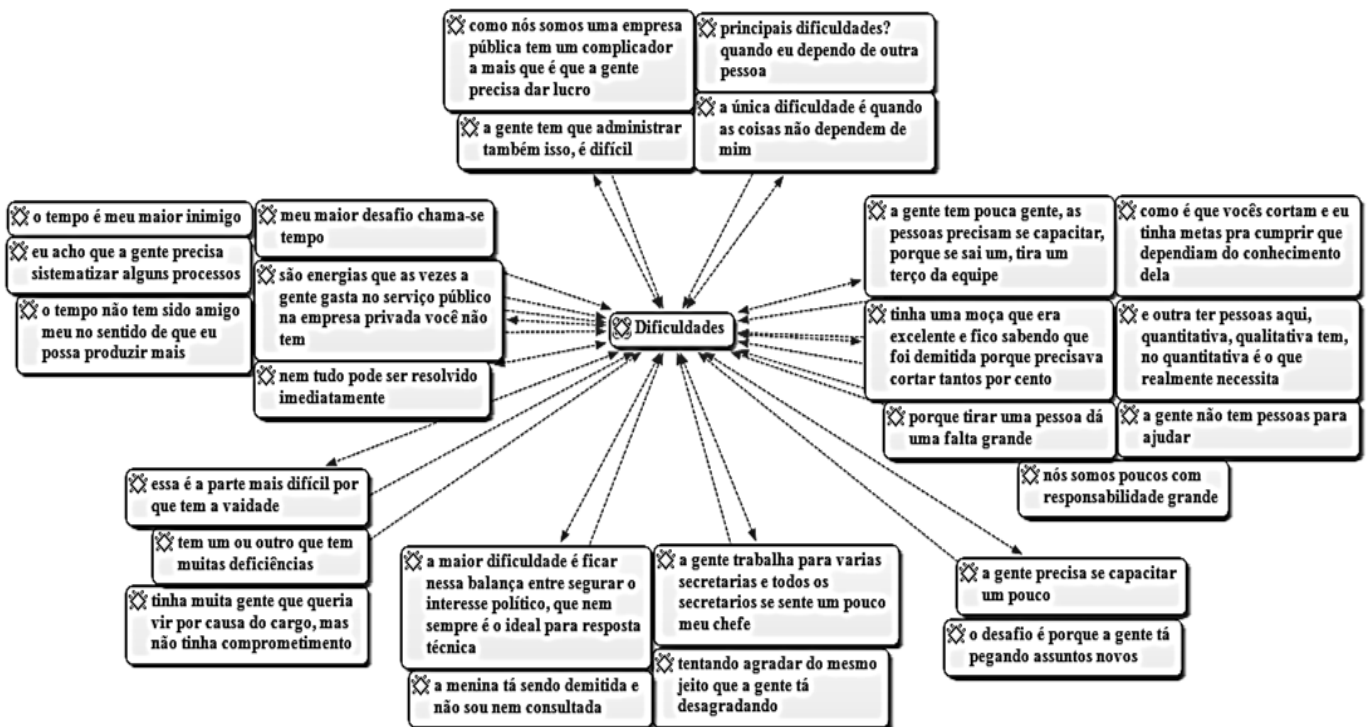
Outro caso interessante situa-se no fato de que ambos os gestores (ES1 e ES3) não somente se sentem reconhecidos, como é algo que os faz sentirem-se bem. No caso de ES3, parece ser um fator que corrobora para a criação de laços afetivos e no caso de ES1 pode ser entendido como uma recompensa pelo esforço que têm dedicado para conduzir a equipe de trabalho.

*Então assim, graças a Deus as minhas avaliações sempre foram muito boas. O que me deixa de certa forma gratificada por esse reconhecimento, certo? (ES1)
Sim, sou reconhecido por eles e gosto muito deles (ES3).*

5.1.5 Dificuldades

A figura 11 apresenta o tema alocando os núcleos de sentido encontrados em blocos de acordo com a natureza das dificuldades, existe, contudo, um bloco em que estão agrupadas dificuldades de diversas ordens, pois cada núcleo de sentido representa um caso único, sem semelhança com nenhum outro bloco, conforme demonstrado a seguir.

Figura 11 – Network do Tema Dificuldades (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Atlas.ti (2018).

O maior bloco de núcleos de sentido faz referência a um problema descrito por ES1, o qual a entrevistada abordou algumas vezes durante sua narrativa, o que conduz ao entendimento que essa dificuldade seja a maior preocupação da entrevistada no seu cotidiano de trabalho. Esta dificuldade está centrada na falta de pessoal, quantitativamente, suficiente para dar conta dos trabalhos a serem realizados.

Porque a gente não tem pessoas para ajudar. [...] é porque a gente precisa se capacitar mais um pouco porque o assunto é novo (ES1).

Aí eu disse: “como é que vocês cortam e eu tinha metas pra cumprir que eu dependia do conhecimento dela. Porque sou sobrecarregada de trabalho, toda parte do site, de coordenadas, desenvolvimento de sistema... uma série de coisas que tem que fazer. Então assim, a gente administrar também isso, é difícil. Aí qual foi o critério? Cancelar. Aí o que acontece você tem dificuldade também em trabalhar isso... E outra, tem às vezes... como a gente tem pouca gente, as pessoas precisam se capacitar, eu queria colocar para fazer um curso, por que se um sai... a equipe é pequena, tira um terço da equipe [...] cada um tem que tirar as férias em tempo diferente, por que tira uma pessoa dá uma falta grande e nós somos poucos, com responsabilidade grande (ES1).

E outra, de ter pessoas aqui, quantitativa, qualitativa tem, no quantitativa o que realmente necessita (ES1).

Essa dificuldade, segundo o discurso da entrevistada, resulta de uma peculiaridade do serviço público elencada em outro bloco de problemas e que trata de questões relacionadas

ao interesse político que, na conjuntura econômica atual, nem sempre tem por prioridade questões técnicas.

Por quê? Porque, aconteceu agora no começo do ano, eu fiquei superchateada porque tinha uma moça que trabalhava comigo, era terceirizada, a menina era excelente, excelente! Aí custou mais caro e fico sabendo que a menina foi demitida. “Como a menina está sendo demitida e eu não sou nem consultada?” “Não, era porque precisava cortar tantos por centos (ESI).

Aí eu tenho que fazer um ofício para o meu secretário, dizendo para ele que quando eu pedir as coisas que ele tem que atender. Então assim, são energias que às vezes você gasta no serviço público, que não a empresa privada que você não tem. Por quê? Porque na empresa privada o dono chega e diz assim: Isso aqui pode tomar conta. Resolva. Ela vai resolver junto com você. Pronto. “Acabou-se” (ESI).

Então, se você me perguntar: qual é a maior dificuldade que você tem? É ficar nesta balança entre segurar o interesse político, que nem sempre é o ideal para resposta técnica, né? E conciliar isso aí, certo? Então, achar a melhor solução para que possa ter um respaldo político, também. Algumas vezes a gente não tem, porque a gente se submete a nossa provação. Esse é o nosso parecer. Vejo a oportunidade e a conveniência de implementar essa análise, né? E como ele disse no início: a gente trabalha para várias secretarias, para vários órgãos, e todos os secretários se sente um pouco meu chefe (ESI).

Essa inconstância das posturas adotadas pelos gestores políticos eleitos confronta-se com o discurso da NGP, pois não segue a lógica do foco nos resultados, no serviço público e na prestação de serviços ao cidadão com qualidade, eficiência e eficácia, remontando aos moldes patrimonialistas, em que o interesse do “político” se põe acima de qualquer questão propriamente política (BRESSER-PEREIRA, 2001).

O que se percebe é a dicotomia do serviço público, em que de um lado temos nos cargos efetivos e de carreira, trabalhadores que se capacitam, na medida do possível, para atender a lógica da NGP que tenta se estabelecer nesse contexto; enquanto que, de outro lado, líderes políticos, eleitos ou nomeados – em que muitas vezes esses cargos comissionados seguem critérios pessoais ou interesses partidários, não se limitando as competências que o sujeito possui para exercer aquele cargo (EVARISTO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2015).

A segunda dificuldade com maior repercussão de núcleos de sentido está relacionada a questão do tempo. ES5, por exemplo, declara que o tempo não tem sido seu amigo, pois não é suficiente para a quantidade de atividades que ele deseja realizar. Apesar da falta de tempo apresentar-se como uma dificuldade para ES5, o entrevistado consegue analisar a situação de um ponto de vista mais otimista, afirmando que se o tempo não é suficiente, este fato somente ocorre porque ele está envolvido em atividades que gosta de realizar.

O meu maior desafio hoje chama-se tempo. E talvez seja até um sintoma de estar

fazendo aquilo que gosto ou as coisas que estão fazendo elas estarem sendo aceitas. É que de repente quando vou olhar, o tempo passou por rapidez enorme. Então assim, o tempo não tem sido amigo meu, no sentido de fazer com que eu possa produzir mais, porque ao me envolver e me apaixonar tanto por um projeto ou por uma atividade, eu acabo querendo fazer a coisa com uma certa perfeição. E aí o tempo passa numa velocidade muito grande. Então o tempo é o meu maior inimigo. Mas assim, de regra também o tempo é inimigo da gente em muitas coisas, não só no trabalho. Mas eu considero isso como uma coisa positiva porque o chato seria se eu tivesse implorando para o tempo passar para eu bater o ponto e ir embora. Aí era uma demonstração de aquilo que estou fazendo não estaria me apaixonando (ES5).

Apesar de ter essa perspectiva positiva sobre a falta de tempo, ES5 também afirma que poderia haver um ganho de tempo na realização de alguns processos, entretanto, para isso seria necessário “sistematizar alguns processos” para que se tornasse possível essa economia no tempo de execução. Nesse sentido, corrobora o discurso de ES1 ao declarar que “são energias que as vezes a gente gasta no serviço público e na empresa privada você não tem”, assim como discurso de ES4 ao afirmar que devido à sobrecarga de trabalho, que ela percebe em todos os colegas da empresa, “nem tudo pode ser resolvido imediatamente”.

Eu acho que a gente precisa sistematizar alguns processos. No entanto, como há um ativismo muito grande daquilo que a gente está fazendo, e aí até posso lhe dizer que talvez nós sejamos, estejamos desperdiçando esforços. Então, como a gente fica em um ativismo muito grande nas atividades que a gente está desenvolvendo, é provável que a gente não esteja fazendo dentro de uma metodologia, e se essa metodologia existisse, eu creio que talvez ela permitisse que a gente podia... Pudesse desenvolver atividades com maior ganho de tempo. É isso que eu imagino (ES5).

Essa necessidade, sentida por ES5, de sistematizar processos, conduz para o entendimento que o entrevistado possui uma afinidade por processos mais burocratizados como forma de obtenção de maiores níveis de eficiência. Entretanto esse discurso da eficiência é um princípio burocrático reciclado pela NGP que a partir de ferramentas ditas “flexíveis” visa atingir o mesmo objetivo da administração burocrática: eficiência nos processos (GUIMARÃES, 2000; PAULA, 2003).

Outra dificuldade evocada por ES1 em sua narrativa situa-se na necessidade, vista pela gestora, de obter uma equipe mais capacitada. Entretanto, essa capacitação é inviabilizada devido à grande quantidade de trabalho frente a uma pequena equipe disponível para executá-la, motivo pelo qual a entrevistada deixou claro em falas anteriores, a impossibilita de dispensar alguém durante determinado período para quaisquer treinamentos, formações ou cursos.

Essa questão da capacitação, entretanto, não é uma preocupação apenas de ES1, pois ES3 também enxerga a necessidade de se pôr a par de novos assuntos como um desafio, principalmente, para o seu caso – uma empresa pública – que além de ser responsável por

atender todos os órgãos do governo do Estado, por serem empresa, precisam, ainda, gerar rendimentos para o Estado. Outro complicador, é o fato de que não há muitos modelos a servir de exemplo, pois estão tendo que lidar com processos que são novidades para o governo estadual como todo.

O desafio é porque a gente está pegando assuntos novos, não tão comuns na área pública né... Quem faz controle interno no estado talvez só seja a SEFAZ, poucas secretarias fazem isso. O estado hoje tem mais de 70 secretarias, órgão, empresas, são de 70 entes talvez 2, 3 façam controle interno então é um assunto muito novo não tem regulamentação do estado muito forte, tem quando é o controle externo lá do TCE, mas internamente não é tão fácil de ser implementado. Como nós somos uma empresa pública tem um complicador a mais que é que a gente precisa dar lucro diferentemente de uma secretaria que não precisa se preocupar muito com isso (ES3).

Esta fala de ES3 corrobora o que é abordado na literatura quanto a instauração de uma ideologia de gestão flexível e implementação das ferramentas da NGP. O movimento de transição parece estar – mesmo após pouco mais de 20 anos do início do desse processo – caminhando a passos curtos, causando um impacto na cultura organizacional dos diversos entes governamentais que buscam apreender e utilizar um conjunto de informações e práticas que desconhecidos, ainda, por muitos dos servidores públicos. Esse fato constitui mais um indício que o serviço público vive uma ideologia mista de gestão, não podendo ser afirmado que a NGP foi plenamente implementada ou que substituiu os modelos de gestão antecessores (ABRUCIO, 2007; ANDION, 2012; EVARISTO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2015).

ES4, por sua vez, aborda uma dificuldade de caráter mais pessoal, algo mais relacionado a um traço de personalidade. Para a entrevistada, a maior dificuldade do seu dia-a-dia de trabalho reside na dependência que há, por vezes, de esperar por outra pessoa. Não poder realizar seu trabalho de imediato parece ser algo que incomoda a entrevistada, entretanto – como já fora abordado – devido à sobrecarga de trabalho que há na empresa, essa espera tende a ocorrer com relevante frequência.

Principais dificuldades? Acho que é mais quando a gente precisa... A gente depende de outra pessoa, pelo menos no meu caso. Quando eu dependo de outra pessoa pra conseguir, porque a pessoa tem o tempo dela, tem as outras atribuições dela né? Aí quando eu sinto mais dificuldade. Quando depende só de mim, não. Eu dito o ritmo né? Eu faço... Quando vou precisar de outra pessoa, aí... [...] eu sinto porque eu cobro muito das pessoas né? Eu sinto mais isso (ES4).

Por último, são abordadas algumas dificuldades que ocorrem ou ocorreram devido a uma característica pessoal de alguém inserido no contexto laboral dos entrevistados. ES1 relatam os problemas que tem com alguns secretários que, segundo ela, apresentam “*muitas*

deficiências”, que devem ser entendidas pelo contexto como defeitos de caráter ou de personalidade.

Por exemplo, a entrevistada cita a vaidade que alguns secretários demonstram ao não tratar quaisquer assuntos com alguém de cargo inferior, assim como relata o caso de pessoas que almejavam simplesmente ocupar o cargo sem demonstrar nenhum comprometimento pelas atividades que deveria desempenhar, visando, provavelmente, apenas o *status* que poderia advir do cargo.

Tem um ou outro que tem muitas deficiências que a gente sente um pouquinho de dificuldade no dia a dia. Essa é a parte mais difícil, né? Porque tem a vaidade, tem que trabalhar vaidade, né? [...] porque o cara é secretário, você não pode está pedindo... Tem secretário que só quer atender se for outro secretário pedindo (ES1). Passei mais de um ano sem um gerente de orientação de célula. Porque tinha muita gente que queria vir por causa do cargo, para sentar na cadeira, mas não tinha aquele comprometimento (ES1).

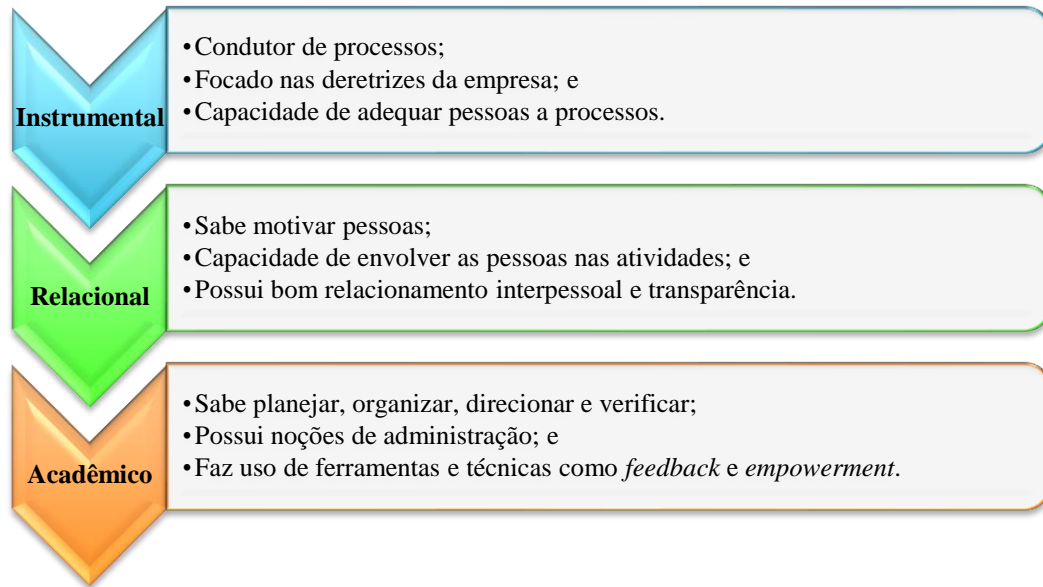
5.2 A RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADO NO SETOR PRIVADO

No setor privado, os achados da pesquisa se concentraram em cinco grandes temas: i. a gestão e o papel do gestor; ii. relações de trabalho; iii. prazer-sofrimento; iv. reconhecimento; e v. desafios.

5.2.1 A Gestão e o Papel do Gestor

No contexto privado, as falas corroboram a identificação de pelo menos três tipos de gestão e de gestores, conforme apresentados a seguir com uma breve síntese de suas características na figura 12.

Figura 12 - Tipos de Gestores no Setor Privado



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

O primeiro tipo de gestor se caracteriza pela figura de um gestor instrumental, dotado de conhecimento sobre a atividade, porém que não necessita, como relata EC4, “colocar a mão na massa”, fato que justificaria o que narra EC2 ao afirmar que a liderança tem a função similar à de uma locomotiva que aponta o caminho que a equipe deve seguir. EC3, por sua vez, traz em seu discurso algo parecido com o que fora dito por EC2, pois acredita que gerir está relacionado a manter o bom funcionamento das “engrenagens”, direcionando pessoas, processos e ferramentas para um modelo de trabalho autônomo e independente, de forma automática.

Eu acho que a gestão a liderança né é uma gestão com liderança ela é mais ou menos isso ela tem que ser locomotiva E a equipe dela por consequência vai acompanhando. Então eu acho que é importante nesse sentido para dar o direcionamento de o que que vem agora, qual é o novo desafio, o novo desafio e a gente vai ver como é que a gente vai fazer o que é que a gente precisa, o que é que vocês acham. E aí vamos tocar (EC2).

É como eu disse eu acho que a liderança ela o gestor ele tem que ser líder e ele exerce isso no direcionamento da equipe até porque muitas vezes quando a gente tem por exemplo uma coordenação todos os funcionários daquela coordenação nem todos eles sabem por exemplo qual é sei lá. Digamos que a Empresa Z tem um planejamento estratégico e ela designa algumas missões para alguns setores não necessariamente todo mundo vai ter acesso a essa informação não sei se você concorda comigo geralmente que tem acesso as principais por que são estratégicas são gestores da empresa e aí na minha visão essas pessoas precisam trabalhar com a equipe em equipe para atingir não necessariamente, todo mundo precisa saber de todos os detalhes, mas ela precisa dar um direcionamento para equipe dela (EC2).

Gerir é... É... Fazer rodar, como no popular na construção civil. Gerir é não enganchar, é fazer com que as coisas pareçam e fluam naturalmente. Que não tenha travas, que o processo não tenha retrabalho. Tente fazer de uma forma que fique

automática, que ninguém dependa de ninguém e que se consiga ter o resultado final proposto. “Ah, o que que eu quero?” “quero um balanço um balanço da empresa pronto em março do ano seguinte.” “tá, e o que que a gente precisa fazer?” então a pessoa tal, pessoa tal, a pessoa tal, tem que está... ter algum conhecimento de algumas ferramentas, que automatize, que ela consiga dar aquele resultado. Eu entendo por aí. E aí, vai gerir pessoas, gerir processos, gerir ferramentas. Você tem isso em boa qualidade para conseguir ter um bom resultado (EC3).

Um bom gestor. certo. eu acho que tem que ser... depende lógico do que, que a pessoa está trabalhando, mas vamos para o meu exemplo o meu gerente por exemplo ele precisa ter uma visão bem abrangente do que eu faço. Entender bem do que eu faço, mas não necessariamente colocar a mão na massa (EC4).

Essa fala de EC4 abre espaço para uma discussão acerca da possível visão de gestor a entrevistada quando ela cita o seu gestor como um exemplo de gestor ideal. Para o seu caso, leva ao entendimento que o perfil do bom gestor muda em face da pessoa e da área em que esteja atuando. Em outros termos, a boa gestão para EC4 parece seguir a linha de pensamento da liderança situacional.

EC3 acredita que o gestor possui a capacidade de orientar seus subordinados no sentido das diretrizes da empresa, promovendo o comprometimento deles com tais prescrições de modo voluntário, tornando os objetivos da organização algo que seja compartilhado por toda a equipe de trabalho.

É aquele que sabe as diretrizes da empresa. Ele consegue fazer a mescla dos seus subordinados com a diretriz que a empresa dá. E com eles comungarem um objetivo que não seja forçado, que seja coisas naturais (EC3).

EC1, por sua vez, defende que o gestor deve possuir a capacidade de enxergar o perfil de cada um dos seus subordinados; e, portanto, se manter em um movimento contínuo de dentro para fora da organização, de modo a apreender a realidade de um ângulo mais abrangente que lhe permite ter essa visão mais plena das situações e das potencialidades das pessoas, visando o alcance de bons resultados.

Um líder é aquele que ele consegue ter uma visão de perfil das pessoas por isso que eu líder eu sempre falo ele não pode se manter dentro ele tem que sentar fora e dentro fora e dentro sempre nesse movimento porque se ele ficar sempre fora ele não vai enxergar dentro e se ele se manter dentro ele não vai enxergar o fora então procuro meio que sempre isso é estar sempre nesse movimento quando eu estou me sentindo muito dentro da empresa eu digo: espera aí que eu vou sair. Então costumo muito ter este movimento [...] então minha gestão é muito essa eu vejo muito isso como gerir que é o gerir que te leva a ter bons resultados (EC1).

Quanto ao gestor relacional, EC1 fez as maiores colaborações para construção deste tipo de gestor, elencando entre muitas características: i. a transparência nos relacionamentos e

naquilo que está sendo desenvolvido; ii. a informalidade; – que aponta ser algo diferente de uma relação de amizade, mas no sentido de deixar as pessoas mais à vontade – iii. a flexibilização dos horários mediante entrega dos devidos resultados; iv. a entrega de *feedbacks* sobre os resultados e o trabalho dos subordinados; v. o envolvimento das pessoas nas responsabilidades e tomadas de decisões do setor; e, vi. a abertura para ouvir a opinião da equipe.

Então assim, o que que eu procuro na minha gestão, né? Principalmente transparência, eu sou muito transparente, muito transparente dentro do setor. Procuro ser uma líder um pouco mais informal eu sempre falo não no sentido de ser amigo porque eu tenho essa questão eu tenho meu receio de não saber separar mas ser informal no sentido de fazer com que as pessoas se sintam à vontade e entender aquilo que cada pessoa pode me entregar e da forma como ela pode me entregar eu sei que tem umas empresas que tem horário, mas se a pessoa chega mais tarde e consegue entregar e ela não consegue chegar antes eu não pontuo isso. Porque se ela está me entregando e ela tem todo comprometimento de ficar até um pouco mais para conseguir entregar aquele resultado então não foco nessa questão do horário do foco em uma gestão flexível então procuro a todo momento está dando feedback para eles então acho que esse é o principal tanto feedback positivo como feedbacks construtivos quando precisa. Então procuro envolver muito eles nas responsabilidades, sempre em tomada de decisão. Então peço muito opinião para tornar eles para eles se sentirem pertencentes se sentirem reconhecidos então eu estou muito nesse movimento sabe de flexibilização porque eu vejo esse papel muito importante nossa sociedade (EC1).

Líder para mim é aquele que inspira que sabe envolver as pessoas. Eu volto para o envolvimento, que sabe envolver as pessoas que sabe ser transparente, né? Nas relações, né? Que sabe dialogar com as pessoas de uma maneira clara e de uma maneira transparente, de uma maneira que envolva essas pessoas dentro das atividades delas, dentro daquilo que elas têm como realizador para elas (EC1).

EC2, por sua vez, aborda a questão da transparência como uma necessidade presente. A entrevistada parece sentir a necessidade de uma postura de sua gestora que apresente maior clareza do que deve ser feito.

Acabou que ela foi fazer auditoria com uma das estagiárias. Não conseguiram terminar aí ela entrou de férias, aí a estagiária foi sozinha no outro dia e não conseguiu fazer, ficava me perguntando como é que eu faço isso e eu mandando áudio no WhatsApp explicando como é que ela iria abordar determinados pontos do relatório né? Do check list. E isso gera um desconforto não sei se tu consegues me entender o que eu estou dizendo? Porque eu disse: gente... Por que que as coisas na minha concepção você tem que ser mais transparente possível nesse momento, especificamente. Eu acho que cabia uma conversa: “não, eu quero desenvolver essa habilidade ou eu quero que a fulana se desenvolva quero que ela aprenda ou alguma coisa”, né? Está entendendo? (EC2).

EC2 também trata da importância da motivação da equipe pela gestora como forma de atribuir sentido ao trabalho que a equipe está exercendo. No caso, a entrevistada, parece

evocar a imprescindibilidade de haver no relacionamento com o gestor, um suporte psíquico capaz de superar uma dificuldade que algumas pessoas possam apresentar de se adequar ao seu trabalho (CARVALHO *et al.*, 2012) e explica que ao escutar seus subordinados, o gestor é capaz de traçar os caminhos a serem tomados e definir novas metas.

Ela precisa motivar a equipe para não gerar essa sensação do “que é que eu estou fazendo aqui?” Eu acho que precisa de uma pessoa que precisa trabalhar muito a motivação da equipe [...] precisa escutar bastante o que que eles acham até para ter o termômetro de como é que ele vai traçar as novas metas né? Digamos assim os novos caminhos para atingir as metas que foram estipuladas para eles e eu acho que é isso. Lógico, tem outras mínimas características, mas no geral eu acho que essas são imprescindíveis (EC2).

EC3 relata outra característica desse gestor relacional, ligada ao bom relacionamento que o gestor deve ter com seus subordinados, pois “*um bom gestor é aquele que tem um bom relacionamento interpessoal*”. Não obstante, o entrevistado afirma que essa é uma característica que ele, enquanto gestor, vem tentando trabalhar para desenvolver: “*eu tenho me trabalhado muito nesse sentido. Como eu disse anteriormente, o relacionamento interpessoal é uma coisa que eu busco melhorar sempre (EC3)*”.

EC1 profere um discurso similar ao de EC2, ao tomar o próprio gestor como referência para qualificar um bom gestor. Contudo, em vez de apontar pontos de melhoria, ela deu ênfase aos pontos que admira nele.

Ele é altamente envolvido... Habilidades né? E que tem o olhar crítico diante daquilo que a gente leva para ele ne por que como ele já está na gerencia tem aquela questão o técnico a gente faz ne mas o que a gente precisa mesmo é da gestão dele e dessa visão sistêmica que ele tem então assim eu percebo hoje que o trabalho dele diante de outras áreas ne com a gente também ele podia demandar mais da gente puxar mais atividades mais eu percebo que ele é muito bom mesmo poro que hoje a empresa precisa de como nós estamos é o que a gente está precisando (EC1).

Também é altamente aberto ele é altamente flexível o diálogo é altamente transparente e aberto muito aberto não existe enfim é tudo muito aberto ele com a gente ele é um parceiro muito grande no sentido das atividades por que ele tem uma visão crítica muito boa então é uma relação muito bacana que a gente troca muito eu venho com a proposta e ele coloca o pensamento dele, critica algumas coisas e muda então é uma relação muito tranquila e toda sexta-feira tenho reunião com ele é um momento que temos para discutir todos os pontos da semana todas as atividades realizadas então é um momento muito aberto toda hora está todo mundo lá perguntando alguma coisa ou trocando ideia então é uma relação muito aberta mesmo (EC1).

Acredita que não... Não por que ele tem essa autonomia... Ao mesmo tempo que ele tem essa autonomia, tem a hora de “como é que está esse projeto?” e aí fala disso aqui e ele tem algo que inspira na gente respeito e é muito forte e é aquela questão a empresa tem toda essa característica também então as pessoas que estão aqui a mais tempo já se formaram aqui então tem esse comprometimento sabe não vejo muitas situações de não estou afim de fazer saber é uma coisa diferente sabe muito diferente

(EC1).

Cabe destacar, neste ponto, algumas particularidades do caso narrado por EC1, pois a entrevistada relata entre as muitas características do seu gestor: a autonomia, o *empowerment* que ele fornece aos seus subordinados, que no caso estudado, está funcionando dentro da lógica do discurso flexível, proporcionando aos subordinados um sentimento de responsabilização e de pertencimento, em vez de se tornar uma válvula de escape para procrastinação (LUNA, 2008).

Outra particularidade do caso de EC1, reside no fato desta entrevistada ser responsável por duas estagiárias, possuindo pessoas subordinadas a ela, o que permitiu que a mesma narrasse sua visão de gestão a partir de três pontos de vista: enquanto subordinada, enquanto coordenadora (supervisora/gestora), e enquanto formadora. Atualmente a entrevistada desenvolve um programa dentro da organização de formação de líderes/gestores.

Aí vem todas as questões de liderança do envolvimento né da liderança inspiradora né da liderança transformadora eu uso muito essa linha transformacional não sei se você já viu, mas assim, eu, EC1, procuro fazer com que eles sempre encontrem a essência deles, mas se tornem líderes transformacionais, inspiradores. Então eu vejo assim (EC1).

O terceiro tipo de gestor, o gestor acadêmico, segue uma linha mais ligada as definições de gestores, líderes e administradores, propagadas pelas instituições de ensino superior. O maior volume de contribuições veio na narrativa de EC1, porém os trechos mais representativos e que sintetizam bem esse tipo de gestor, encontra-se no discurso de EC4 e fazem referência a questões como: i. PDCA; ii. Funções do Administrador; e iii. Conceitos recentes da gestão empresarial – como liderança, feedback e visão sistêmica.

Ter muito esse movimento de entrar e sair é ter o movimento de ser transparente com as pessoas, é de passar feedback sempre. Então líder é aquele que passa feedback é aquele que se preocupa com o que está sendo realizado pela aquela pessoa (EC1). Gerir para mim está muito relacionado a liderança para mim está muito relacionado a saber administrar e eu vou lá no planejamento. Eu acho que gerir começa a partir que eu faço um planejamento para eu administrar que ele setor porque eu vou gerir tanto processos como pessoas então pensando na minha forma de gerir no contexto da liderança é administrar processos e trabalhar na liderança com a questão do envolvimento de pessoas para mim é muito isso eu tenho planejamento e saber como administrar esses processos no sentido de criar cronograma de criar prazos e gerir as pessoas (EC1).

Habilidades ne e que tem o olhar crítico diante daquilo que a gente leva para ele né? Por que como ele já está na gerência tem aquela questão o técnico a gente faz né? Mas o que a gente precisa mesmo é da gestão dele e dessa visão sistêmica que ele tem então assim eu percebo hoje que o trabalho dele diante de outras áreas né? Com a

gente também ele podia demandar mais da gente, puxar mais atividades, mas eu percebo que ele é muito bom mesmo para o que hoje a empresa precisa (EC1).

Gerir... Eu acho que é você enxergar o mesmo o PDCA, você tem a etapa do planejar, do executar, de acompanhar e verificar se você está indo... Se indo corretamente naquilo que você está... Nas atividades da execução, executando, se for sei lá, por exemplo na parte de gestão de pessoas você gerencia pessoas, você lidera e tal mas eu acho que o ciclo do PDCA continua se aplicando muito nisso. Para mim PDCA, gerir é você conseguir enxergar desde a etapa de concepção, de planejamento e executar e verificar se tudo está indo corretamente (EC4).

Existem, ainda, na narrativa dos entrevistados, alguns trechos que indicam um tipo misto de gestor que agrega elementos instrumentais, relacionais e até acadêmicos; fornecendo indícios de que o gestor é um trabalhador mais complexo do que inicialmente se pensa, e que dentro do discurso da flexibilidade, se apresenta a este sujeito uma variedade de exigências técnicas, teóricas e pessoais.

Eu vou gerir tanto processos como pessoas [...] então gerir é saber administrar é saber envolver dando mais responsabilidade necessárias para que eles se sintam parte do processo e responsáveis pelo processo e envolvidos com processo (EC1). Acredito em pessoas unidas, com um objetivo. E eu acho que isso é o perfil do líder ideal (EC3).

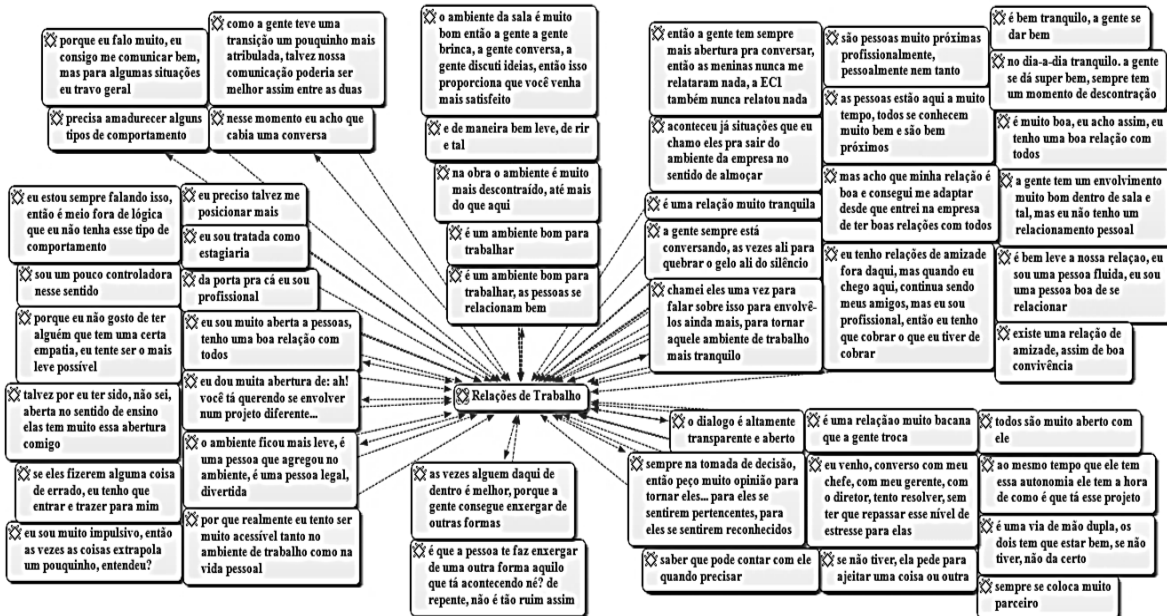
Um bom gestor. certo. eu acho que tem que ser... depende lógico do que, que a pessoa está trabalhando, mas vamos para o meu exemplo o meu gerente por exemplo ele precisa ter uma visão bem abrangente do que eu faço... Entender bem do que eu faço, mas não necessariamente colocar a mão na massa, ele tem que saber confiar em quem tá abaixo dele, saber lidar bem com pressão, com o tempo, com... enfim, planejamento, saber ser organizado, nesse sentido. Um bom gestor vai saber lidar bem com, no nosso caso, com os números, dados, informações e indicadores, o que for, mas também tem que saber lidar com as pessoas sobre que, aqueles números não vêm de qualquer lugar (EC4).

Interessante a colocação de EC3 ao afirmar que esse perfil de líder que acredita que as pessoas devem estar unidas em prol de um objetivo, agregando elementos relacionais e instrumentais é o perfil ideal. EC4, por sua vez, aborda em um só trecho, elementos dos três tipos de gestor identificados no setor privado.

5.2.2 Relações de Trabalho

Com o auxílio do Atlas.ti os núcleos de sentido do tema Relações de Trabalho foram alocados em seis blocos de acordo com a natureza da relação que esses núcleos faziam referência. Tal arranjo encontra-se demonstrado na figura 13.

Figura 13 – Network do Tema Relações de Trabalho (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Atlas.ti (2018).

O maior bloco de núcleos faz referência as relações entre as pessoas, independentemente, da posição hierárquica que ocupam, onde é possível observar relatos da boa convivência entre as pessoas, predominantemente aberta ao diálogo, em que há uma proximidade muito grande entre os membros da equipe e, em alguns casos, até relações de amizade, com exceção para EC1 e EC3 que buscam constantemente desenvolver um relacionamento interpessoal mais informal no ambiente de trabalho sem configurá-lo ou caracterizá-lo como uma relação de amizade – numa tentativa de distinção entre o particular e o profissional – algo que parece pouco provável na perspectiva da PDT (DEJOURS, 1992; 2004; ANTLOGA; MENDES, 2009).

Dentro do setor procuro ser uma líder um pouco mais informal eu sempre falo não no sentido de ser amigo porque eu tenho essa questão eu tenho meu receio de não saber separar, mas ser informal no sentido de fazer com que as pessoas se sintam à vontade [...] eu acho muito isso sabe? Aconteceu já situações que eu chamo eles para sair do ambiente da empresa no sentido de almoçar e até falar sobre questões da empresa, para falar sobre os objetivos de futuro... chamei eles uma vez para falar sobre isso para envolve-los ainda mais, para tornar aquele ambiente de trabalho mais tranquilo então eu tento deixar o ambiente o máximo possível leve. Nossa empresa já é, mas tornar ele leve e flexível sabe? E transparente, tanto é que lá é tudo muito tudo claro. Então eu acho que é isso, envolvimento (EC1).

A gente tem um envolvimento muito bom dentro da sala e tal, mas não tenho um relacionamento pessoal das quatro pessoas que eu tenho, talvez uma eu tenho mais né? Mas isso não é coisa... não é uma coisa forçada e nem eu forço para que isso

aconteça. Eu acho que se tiver que acontecer é naturalmente, entendeu? As pessoas que andam na minha casa, frequenta minha casa, mas eu não posso dizer assim: “eles têm uma relação de amizade, aquele ambiente de saber tudo, de...” não, não tenho. Mas são pessoas muito próximas profissionalmente, pessoalmente nem tanto (EC3). É um relacionamento bom... Ele vai um pouquinho além do profissional digamos assim, né? Existe uma relação de amizade, assim de boa convivência (EC4).

O bloco de núcleos em segundo lugar, em termos numéricos, elenca características pessoais que os próprios entrevistados atribuem a si próprios como fatores que interferem, positiva ou negativamente, nas suas interações socioprofissionais. Enquanto existem alguns relatos sobre como a abertura ao diálogo parece favorecer o desenvolvimento de boas relações, outros relatam como uma atitude ríspida e controladora pode atrapalhar a convivência e até gerar conflitos.

É muito boa, eu acho assim, eu tenho uma boa relação com todos. Minha personalidade é assim, eu sou muito aberta a pessoas, tenho uma boa relação com todos. Tem algumas pessoas que sou mais próxima e eu evito as vezes ficar muito próxima devido a questão do setor, eu tento sempre ter uma neutralidade para evitar qualquer tipo de situação mais complicada, mas é um pensamento meu [...] enfim por que tem setores que eu converso mais como, por exemplo, o Lean né? Contabilidade, que são setores que estão mais próximos. De algumas pessoas, mas acho que minha relação é boa e consegui me adaptar desde que entrei na empresa, de ter boas relações com todos (EC1).

A Fulana, que é uma das estagiárias, que até me deu uma carta que comentou isso né? Que tinha gostado muito da minha mudança para sala delas, porque o ambiente ficou mais leve “é uma pessoa que agregou no ambiente”, “é uma pessoa legal, divertida, não sei o que e tal.” Eu acho que no geral são sentimentos positivos [...] assim, em relação as meninas, é bem leve a nossa relação, eu sou uma pessoa fluida, eu sou uma pessoa boa de se relacionar, elas não têm muita coisa do que reclamar não (EC2).

Eu tenho muitas coisas ainda a melhorar, entendeu? Eu tenho primeiro passo que é isso... Que é isso bem fixo na minha cabeça como deve ser. Algumas vezes, como é da natureza humana, a gente não consegue ser 100% né? Mas como a gente busca, dentro de uma cultura aqui mesmo na empresa Z, a gente tem que buscar os 100%. Se a gente consegue os 95, então a gente corre atrás para buscar os mais cinco. [...] principalmente em relação no relacionamento interpessoal que é a minha dificuldade, né? Eu sou muito impulsivo, então, às vezes as coisas extrapola um pouquinho, entendeu? mas são coisas a se trabalhar (EC3).

Eu ainda tenho muita dificuldade de distribuir as atividades, eu tenho tendência a centralizar um pouco mais, sou um pouco controladora nesse sentido, centralizar e tipo... está eu sou, é porque eu realmente não estou conseguindo, vai e faz, é uma luta minha ainda, até... desde sempre, sempre foi, sempre fui de... ah enrolou um pouquinho da parede, ah deixa que eu faço, eu sempre fui muito de... eu sempre achei mais fácil eu mesma resolver, do que repassar, que ainda é a dificuldade que eu tenho até hoje, assim que é o que eu preciso melhorar muito (EC4).

É interessante destacar as falas de EC3 e EC4, em que apontam defeitos pessoais que podem influenciar seus relacionamentos interpessoais, pois, ambos, além de gestores,

possuem ciência de seus pontos a melhorar, reconhecem e afirmam a necessidade de trabalhar a si mesmo nesse sentido, seguindo uma lógica flexível, em oposição aos ideais burocráticos do gestor impessoal, para o qual tais habilidades relacionais seriam desnecessárias, bastando a conformação as normas organizacionais, que, em geral, reforçavam aspectos como centralização e controle (WEBER, 1993; LIKER, 2004).

Outro bloco, com um número relevante de núcleos de sentido (o terceiro maior), diz respeito às características relacionais que os subordinados narram acerca de seus líderes, assim como características que os próprios gestores relataram de si; e que corroboram na construção de bons relacionamentos entre gestores e subordinados. É possível identificar nesses trechos que o gestor exerce um papel de apoio e suporte, uma postura quase paternal, que fornece liberdade (autonomia) e segurança para os seus subordinados, na medida em que também aponta aquilo que deve ser melhorado.

Também é altamente aberto, ele é altamente flexível, o diálogo é altamente transparente e aberto, muito aberto, não existe... enfim, é tudo muito aberto, ele com a gente, ele é um parceiro muito grande no sentido das atividades porque ele tem uma visão crítica muito boa. Então é uma relação muito bacana que a gente troca, muito. Eu venho com a proposta e ele coloca o pensamento dele, critica algumas coisas e muda. Então é uma relação muito tranquila e toda sexta feira tenho reunião com ele, é um momento que temos para discutir todos os pontos da semana, todas as atividades realizadas. Então é um momento muito aberto. Toda hora está todo mundo lá perguntando alguma coisa ou trocando ideia... Então é uma relação muito aberta mesmo (EC1).

Por que ele tem essa autonomia ao mesmo tempo que ele tem essa autonomia tem a hora de “como é que está esse projeto?” E aí fala disso aqui. E ele tem algo que inspira na gente respeito e é muito forte e é aquela questão a empresa tem toda essa característica também então as pessoas que estão aqui a mais tempo já se formaram aqui, então tem esse comprometimento, sabe? Não vejo muitas situações de não estou a fim de fazer, sabe? É uma coisa diferente, sabe? Muito diferente (EC1).

Então procuro envolver muito eles nas responsabilidades. Sempre em tomada de decisão, então... peço muito opinião para tornar eles... para eles se sentirem pertencentes, se sentirem reconhecidos (EC1).

Porque ela costuma sempre elogiar e quando tem alguma atividade que foi desenvolvida que ela senta pra explicar, ela pergunta, questiona e elogia se tiver certo, se não tiver, ela pede para ajeitar uma coisa ou outra (ES2).

É uma via de mão dupla. Os dois têm que estar bem, se não tiver, não dá certo (EC3). Porque... se eu estou estressada e desesperada, imagina se elas estiverem também, como é que eu vou acalmar? Então... eu venho converso com meu chefe, com meu gerente, com o diretor, tento resolver, sem ter que repassar esse nível de estresse para elas (EC4).

As falas de EC1 trazem uma contribuição de relevante importância para a compreensão do papel das relações de trabalho enquanto promotora do sentimento de

pertencimento e reconhecimento pelos subordinados quando o gestor é capaz de proporcionar um maior envolvimento e engajamento desses com a atividade laboral. O trecho narrado por EC4, por outro lado, traz algo ainda mais expressivo e que dá margem para vivências de sofrimento ao descrever uma postura sacrificial que a entrevistada demonstra pelas suas subordinadas, guardando consigo (sentindo sozinha) os estresses do dia-a-dia de trabalho para que não reflita nelas.

O quarto bloco de núcleos, descreve o ambiente de trabalho propriamente dito, onde é possível identificar elementos que descrevem um ambiente informal, onde é possível, conversar, rir e brincar moderadamente sem censuras. Um ambiente que os entrevistados relatam como “*bom para trabalhar*” (EC2).

Assim como te falei a pressão é um pouco maior, sabe? Mas na obra o ambiente é muito descontraído, até mais do que aqui. O pessoal até fala que aqui é muito formal, mas assim lá é muito descontraído, as pessoas também estão aqui a muito tempo, então todos se conhecem muito, são bem próximos (EC1).

Sou eu, ela e mais duas meninas. A gente sempre está conversando. Às vezes, ali para quebrar, o gelo ali do silêncio, uma puxa assunto com a outra para comentar alguma coisa que aconteceu, alguma coisa que viu... é bem tranquilo, a gente se dar bem, não é um ambiente tenso, nem um ambiente assim fechado demais assim para você não dá um pio e entrar na sala mudo e sair calado. Não, não é. De maneira bem leve mesmo, de rir e tal (EC2).

E o ambiente da sala ele é muito bom então a gente a gente brinca, a gente conversa, a gente discute ideias, então isso proporciona que você venha mais, mais satisfeito para trabalhar, né? tem dia ou outro que está mais, mais triste, mais chateado, nas coisas que acontecem na vida da gente, né? Mas em geral a gente vem muito bem. Você vem trabalhar para cumprir a tarefa, entendeu? (EC3).

É interessante observar no discurso de EC1 que o ambiente descontraído não é uma particularidade dos setores administrativos, mas que também faz parte da cultura da empresa nos setores operacionais – talvez, até mais do que na área administrativa. A entrevistada também relata o tempo que as pessoas se conhecem como fator que leva a constatação desse estado agradável de relacionamento.

Neste ponto, cabe fazer um alerta quanto a um confronto velado entre PDT e GEF, pois enquanto Dejours (2001; 2004; 2005; 2010; 2014) defende a construção desses relacionamentos como vínculos importantes para a mobilização subjetiva trabalhador; a lógica flexível apregoa um discurso em que a rotatividade de emprego passa a ser algo trivial (WOMACK; JONES; ROOS, 2004; LIKER, 2004).

O quinto bloco, por sua vez, trata de alguns problemas nas relações de trabalho de alguns dos entrevistados, atribuindo ênfase para um forte problema de comunicação, em que

nenhuma das partes consegue iniciar um diálogo com a outra sobre a questão-problema, criando um desconforto mútuo. EC4 atribui esse problema em questão a um início de relação um pouco conturbado devido a uma fusão que houve entre dois setores da empresa, enquanto EC2 relaciona esse revés, possivelmente, a imaturidade proveniente da pouca idade e inexperiência da outra parte.

Na minha concepção você tem que ser mais transparente possível nesse momento, especificamente, eu acho que cabia uma conversa [...] então achei meio atropelado aí nesse tipo de situação eu falei que esperava um comportamento diferente, mas enfim... (EC2).

É essa questão que eu falei, mas ela é muito nova ainda, ela é recém-formada, está com poucos anos de formada, tem seus 26 eu acho, e ainda precisa amadurecer alguns tipos de comportamentos, assim, mas no geral eu acho que ela é uma boa gestora embora precisa amadurecer algumas coisas ainda, eu definiria ela dessa forma (EC2).

Já em relação a Fulana, como a gente teve uma transição um pouquinho mais atribulada, talvez nossa comunicação poderia ser melhor, assim, entre as duas, mas... até porque a gente era amigas e de repente virei chefe, aí ficou uma situação um pouquinho diferente, mas enfim... (EC4).

A partir da situação narrada por EC4, pode se destacar, que houve um desequilíbrio de duas dimensões de contexto da PDT (DEJOURS, 1992), – organização de trabalho e relações de trabalho – pois uma mudança na organização hierárquica colocou em posições de gestão e subordinação duas pessoas que antes possuíam um bom relacionamento, mas agora passam por dificuldades para sequer manter uma boa comunicação entre si.

Por fim, o último bloco, com apenas dois núcleos, faz referência a um relato de EC4, acerca dos momentos de dificuldade que ocorrem com ela e a importância de ter pessoas próximas que a ajudem a lidar com o problema. Apesar de procurar refúgio em casa, com familiares e amigos, a entrevistada relata que, às vezes, é melhor falar com alguém do mesmo contexto laboral, que compreenda melhor a realidade que a aflige e que aponte novas maneiras de entender aquela situação. Os relacionamentos socioprofissionais surgem, mais uma vez, como medida preventiva do adoecimento e como revigorante para equilíbrio das vivências subjetivas (DEJOURS, 2001).

Que tem que... apesar de conversar com a pessoa que não tem nada a ver, ajudar. Às vezes, alguém daqui de dentro é melhor, porque a gente consegue enxergar de outras formas. [...] é que a pessoa te faz enxergar de uma outra forma aquilo que... que está acontecendo, né? De repente, não é tão ruim assim (EC4).

5.2.3 Prazer-Sofrimento

Quanto ao tema prazer-sofrimento, constitui-se no maior tema formado, contendo 95 núcleos de sentido, sendo quase a totalidade (91 núcleos) representativos de indícios ou fatores que acarretam vivências de sofrimento.

No diz respeito às vivências de prazer, EC2 afirma em sua narrativa que sente prazer no trabalho que ela desenvolve, principalmente, pela satisfação que sente ao observar os resultados finais que o trabalho de todos proporciona não somente para a empresa e trabalhadores, mas também para os seus clientes.

Essa é uma profissão que é muito artesanal é muito complicado para eles e ao mesmo tempo eu acho muito bonito assim sabe hoje em dia né acompanhando a construção dos empreendimentos e você vê se modificando que não era nada e dois anos depois é um negócio maravilhoso, incrível; em que as pessoas estão morando, adorando. É uma satisfação muito grande nossa, eu sinto prazer nisso (EC2).

Quanto as vivências de prazer, além da clara afirmação de EC2, há apenas mais um indício de que o trabalho na empresa Z constitua também vivências prazerosas quando EC3 afirma que “*eu vivo o dia a dia e eu venho feliz para cá, que é meu objetivo*”. Além disso, o entrevistado revela que é um traço da sua personalidade não se preocupar com sonhos e viver apenas o momento sem pensar muito no futuro, tomando decisões de acordo com a forma como as situações vão se apresentando no seu dia-a-dia, deixando, praticamente, o “cotidiano” ditar os caminhos que ele irá seguir, entretanto ele afirma que em momento algum sente no trabalho uma aversão ou incomodo por ter continuar a exercê-lo.

Eu venho normal. Assim, acordo de manhã, tenho que fazer, vou para lá. Não é... Eu digo que venho bem, porque eu não venho forçado. Eu venho já, eu acordo de manhã pensando no que eu tenho que fazer. Já passei por experiência você acordar e “ah meu Deus tenho que trabalhar”? Não. Não tenho esse peso. Você tem um peso de estar cansado de ter que ir e tal, mas é diferente de você dizer “ah meu Deus vou para aquele negócio de novo”. Não, hoje eu tenho que trabalhar. É você levantar. Eu já venho pensando no que tem que fazer e tal. “Ah, todo dia?” Não. Todo dia não, mas na grande maioria das vezes é assim. E o ambiente da sala ele é muito bom então a gente a gente brinca, a gente conversa, a gente discute ideias, então isso proporciona que você venha mais... Mais satisfeito para trabalhar, né? (EC3).

É possível perceber nessa fala de EC3 que o ambiente de trabalho e as relações que ele desenvolve nele são fatores que tornam o trabalho uma atividade mais agradável e impulsiona o entrevistado a ir mais satisfeito para o seu contexto laboral, corroborando o que autores como Carvalho e Moraes (2011) e Rosas e Moraes (2011) sobre o papel das relações

socioprofissionais como fomentadores de vivências de prazer-sofrimento e da dinâmica do reconhecimento.

Quanto as vivências de sofrimento, estas foram divididas no Atlas.ti em blocos que representam possíveis causas para a constituição desse sofrimento laboral, conforme apresentado graficamente pela figura 14.

Figura 14 – Fatores que concorrem para o Sofrimento Laboral



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Quanto ao fator estresse e ansiedade, foram identificados que o volume de atividades, principalmente em determinadas épocas provocam uma elevação da carga psíquica e chegou a afetar, em alguns momentos, as capacidades cognitivas da entrevistada EC1, provocando falhas na memória. No caso de EC2, seu estresse parece estar relacionado a outro dos fatores: o desconforto/descontentamento que está sente durante algumas situações de trabalho, mas que, segundo ela, nunca afetaram sua saúde, física ou psíquica. EC4 também relata uma situação onde a sobrecarga de trabalho foi a causa dos níveis elevados de estresse.

A passar mal não mas eu já fiquei bem ansiosa e foi quando essa minha outra estagiária saiu ne que assim foi muito correndo a gente estava no meio da implantação da pesquisa de clima na empresa como um todo com seleção por que aqui nós não temos muita seleção por que a gente tem o turnover muito baixo aqui mas a gente ajuda o grupo quando precisa só que nessa época estava com três estagiários aqui e tinha essa pesquisa de clima e foi bem difícil eu estava bem... minha

ansiedade foi assim troando. Então assim até questão de memória eu senti que ficou um pouco falha sabe nesse período e foi exatamente quando eu ia tirar férias em novembro então eu estava muito preocupada em terminar as coisas então foi esse período de uns três meses e foi bem complicado (EC1).

Já né? Alguns estresses já aconteceram, mas nada que afetasse minha saúde ou então que eu precisasse de algum acompanhamento psicológico algum acompanhamento médico (EC2).

Ano passado, o segundo semestre do ano passado, foi um semestre muito difícil para gente, porque a gente teve a recertificação da ISO, recertificação não, a gente teve auditoria externa da ISO que eu nunca tinha acompanhado, foi a primeira vez, a gente estava participando do prêmio da construtora do ano, e era tipo ganhar ou ganhar, a gente estava em período de publicação do relatório, escrever artigos, é... foram muitas atividades grandes em pouco tempo. A auditoria da ISO foi em setembro, auditoria do sindicato, foi no mesmo dia da auditoria externa da ISO, então a gente estava com gente... eu estava tendo que me dividir em duas situações diferentes, aí o pico de estresse vai lá em cima, aí nesse momento, eu tipo: calma, respira, não repassa, mas é difícil num... não transparecer né? Enfim (EC4).

É relevante destacar, ainda, sobre essas vivências desgastantes que corroboraram a elevação da carga psíquica, o que EC4 afirma quando trata em seu discurso do esforço que faz para não repassar ou transparecer o estresse e o desespero que ela sente em determinadas situações, em que a forma de superação do sofrimento encontrada pela entrevistada consiste em “*desabar em casa*” ou buscar auxílio no seu gestor – trazendo à tona, novamente, essa relação gestor-subordinado como uma dimensão com potencial equilibrante das vivências subjetivadas pelo trabalhador (ROSAS; MORAES, 2011; AGUIAR, 2013).

Aí vem a questão do autocontrole, eu tenho que tentar parecer calmo para elas, aí eu chego em casa eu desabo né? Assim, eu evito muito misturar, que eu tenho... sei lá, problemas de casa trazer para cá e, daqui seguro, seguro, seguro, seguro e ligo para alguém para conversar e tal e tento não descarregar nas meninas e não repassar para elas, porque... se eu estou estressada e desesperada, imagina ela se elas estiverem também, como é que eu vou acalmar? Então... eu venho conversar com meu chefe, com meu gerente, com o diretor tento resolver, sem ter que repassar esse nível de estresse para elas (EC4).

No que tange o fator Medo, trechos das narrativas de EC2 e EC4 indicam um receio, uma forma de medo, de ser sincero com alguma pessoa integrante das equipes em que trabalham, pois temem que suas reclamações e críticas possam ser mal interpretadas ou ainda por questões relacionadas à personalidade, preferem não expor o que sentem, pois acreditam que assim possam evitar possíveis conflitos ou reações que reflitam num tratamento diferenciado pela parte criticada frente a parte que fez a crítica.

Em algum momento do dia eu sinto um incômodo com relação a isso e eu coloquei como meta vou tentar desenvolver isso essa questão da negociação da questão de persuasão porque eu falo muito eu consigo me comunicar bem, mas para algumas

situações eu travo geral. Geralmente, às vezes, falar: “Olha! Isso e pronto. E é isso.” Vai afetar aquela pessoa como eu falei nessa questão. Pode ser que ela não receba isso tão bem, mas aquilo precisa ser dito, aquilo está me incomodando, precisa ser conversado, eu preciso trabalhar um pouco disso porque isso é meio pessoal, profissional (EC2).

Quando eu vi essa pessoa de fora, pareceu ser uma pessoa bem acessível, mas aí na convivência eu sinto um pouco de dificuldade, mas assim acabar levando algumas coisas assim para o pessoal, né? De sentir como crítica sendo que não deixa de ser uma crítica, mas na verdade eu estou tentando ver o que a gente pode fazer dentro daquilo que a gente possa resolver, não é ofensa em nenhum sentido (EC2).

Às vezes sim, porque existe diferenças de personalidade eu acho, eu sou uma pessoa um pouco... Sou muito de baixar a cabeça e tudo bem, evitar discussão, e se pessoa levanta um pouco a voz eu já fico... Em vez de eu responder, eu recuo, e a Fulana, por exemplo, já tem uma personalidade mais expansiva, então às vezes existe o conflito por conta disso (EC4).

Conforme narrado por EC4, essas diferenças de personalidade podem colaborar para o surgimento de conflitos, que é um dos fatores que contribuem para o estado de sofrimento. Quanto aos conflitos narrados pelos entrevistados, os de maiores repercussões parecem estar ligados as diferenças de ponto de vista entre trabalhadores operacionais e administrativos no que tange aos resultados das avaliações. Os demais casos, parecem estar ligados a situações mais cotidianas de divergências de opinião.

É claro que tem os conflitos e tudo mais que sempre tem por que a pressão é grande, mas nunca houve nenhum tipo de saber burnout ou situações muito fortes por conta de trabalho não de sobre carga operacional (EC1).

Já, diversas vezes... Diversas vezes. Com o choque de opinião, pelo meu jeito impulsivo de ser, e às vezes falar e falar de forma ríspida e o pessoal não entender. De discussões, acredito eu, e, normais de uma relação de convivência que são essas que eu procuro trabalhar (EC3).

A gente faz quatro tipos de auditoria diferentes. Existe a auditoria da segurança do trabalho, auditoria do Lean, auditoria da qualidade e uma auditoria específica para o prêmio [...], então essas quatro, como as quatro estão com a gente então a gente sofre um pouquinho principalmente, geralmente por conta das auditorias, a questão dos conflitos é... a reclamação de um não, que não aceita (EC4).

Quanto ao fator frustração, esse subtema foi abordado de modo indireto, ficando subtendido nas falas de EC2 ao relatar que, na gestão anterior, a entrevistada sentia a necessidade de ser transferida e não pode porque não havia ninguém preparado para assumir seu lugar; ou ainda para a garantir a comodidade de sua antiga gestora que não precisaria treinar outra pessoa.

Bem assim teve um momento em uma época que me incomodou. Como eu disse, né? Que eu queria trabalhar em obra desde que eu entrei na área da construção civil eu queria trabalhar em obra e aí acabou o que essas oportunidades que apareceram

foram em outras áreas E aí teve uma época que isso me incomodava bastante ainda na gestão anterior eu cheguei a pedir transferência tinha uma vaga na obra ainda de estagiária e tal e aí eu pensei não... Não posso me transferir porque eu não tenho quem me substitua (EC2) vou ficar o resto da minha vida aqui porque não tem quem me substitua porque não há nada que eu saiba que ninguém possa aprender só que na verdade é porque como eu já dominava aquilo facilitava o trabalho dela era muito mais nesse sentido (EC2).

Por sua vez, a falta de motivação se apresenta como outro fator que pode colaborar para as vivências de sofrimento. O descontentamento do sujeito com o trabalho pode provocar uma mobilização subjetiva negativa, gerando não um sofrimento criativo, inovador, mas um sofrimento patológico (DEJOURS, 1992; 2004).

E aí algumas situações quando não tem esse gestor não tem esse tipo de característica acaba ficando tudo muito você não sabe nem o que é que você tá fazendo qual é o meu papel O que é que qual a finalidade e o que é eu estou fazendo aqui sinceramente você acaba não se sentindo parte dos processos que você está envolvido e acaba gerando algum tipo de desmotivação ou algo desse tipo (EC2).

Já, já sim, porque você acaba em algum momento vai desmotivando e você diz: “Puxa vida! As mudanças aconteceram, mas parece que, assim, para mim, quando nem melhora, nem piora, menos mal, mas a sensação é de que... Não! Deu uma piorada, eu pareço ser menos vista assim por essa questão que eu estou te falando de que eu vou perdendo a autonomia em cima de algumas coisas que eu já tinha que você naturalmente que começa a morar no trabalho com o tempo que você está desenvolvendo algumas atividades você cria uma certa propriedade sobre aquilo [...] não... São mais estresses, insatisfações, mas vai passando (EC2).

Os relatos de EC2 suscitam questões bem relevantes, pois na primeira fala, é possível perceber, mais uma vez, uma necessidade que os entrevistados parecem ter de se relacionar bem com a gestão, de se sentirem vistos e amparados, principalmente, nos momentos de dificuldade, abrindo espaço para, talvez, confrontar o que Dejours (2005) afirma sobre a pouca importância do julgamento de utilidade feito pelos gestores frente a relevância que o autor acredita haver do julgamento de beleza – o reconhecimento dos pares.

O que parece possível afirmar, é que o gestor pode, através de suas interações, dar a segurança e o incentivo necessário para equilibrar o sofrimento laboral e impulsionar o comprometimento e o pertencimento que o subordinado sente diante do exercício do labor. Entretanto, EC2, também, traz no seu discurso o potencial negativo da relação com o gestor, quando este para de ter um olhar cuidadoso voltado para sua equipe e provoca retrocessos, por exemplo, ao restringir a autonomia e a responsabilização que uma pessoa tinha em face de uma mudança de gestão.

Quanto ao último fator potencial causador de sofrimento, EC2 cita ao menos 9 vezes se sentir incomodada ou desconfortável com as posturas e ações de sua gestora, que estão

provocando uma situação mais próxima de um sofrimento no trabalho, pois é possível encontrar indícios de estratégias defensivas quando a entrevistada relata abster-se do confronto dessas situações e do diálogo com sua gestora sobre o assunto.

A entrevistada prefere guardar para si toda essa sensação de incômodo e desconforto do que entrar em estado de conflito ou de receber um tratamento diferenciado, mais fechado e apático da sua gestora, e afirma ainda, que essas situações não repercutem na sua saúde, o que caracteriza que, possivelmente, a estratégia defensiva adotada assemelhe-se a estratégia de adaptação – um estado de negação do sofrimento – justificando sua postura por um traço de personalidade: a paciência (MENDES, 2007).

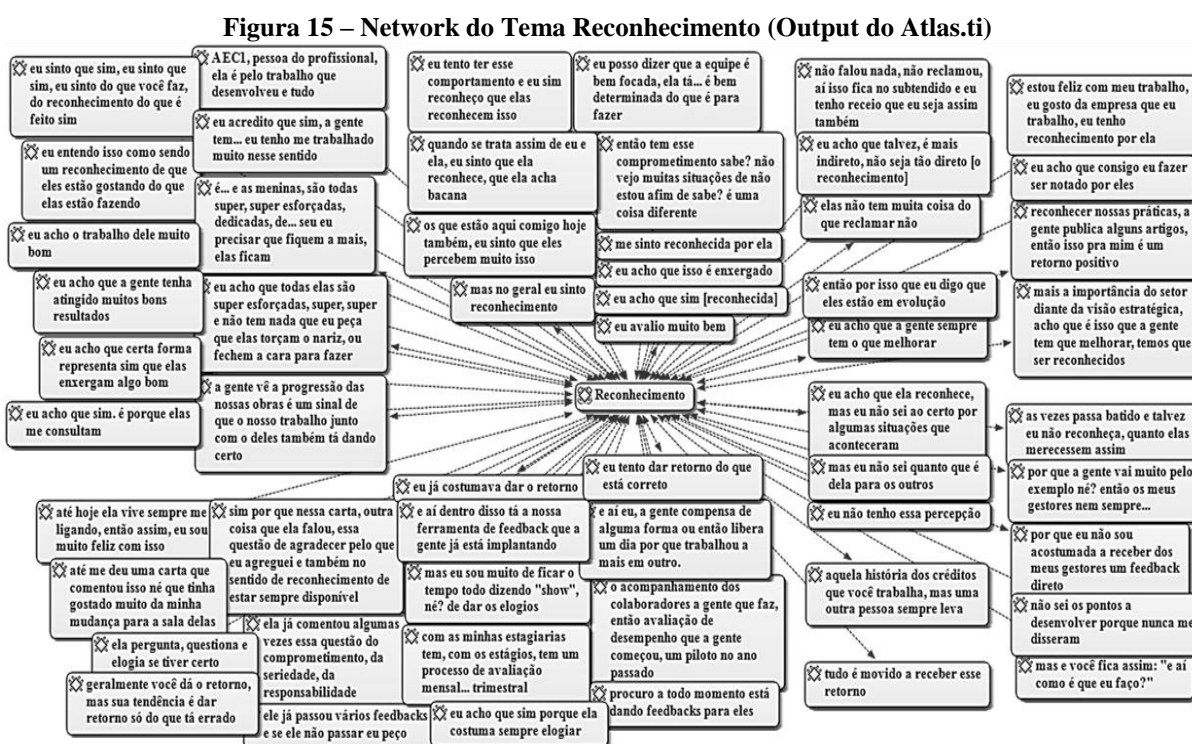
E aí isso gerou um desconforto... “Espera aí né? Essa atividade é minha!” Que aí eu não sei se é dela ou sei onde é que eu entro aí. No outro mês ela marcou uma auditoria em uma outra obra e aí eu soube pelo engenheiro da obra que ela estaria lá dia tal. Aí eu disse: “Não! Eu vou precisar está aí, como é que não me avisa”. “Não, não precisa!” Aí acabou que ela foi fazer auditoria com uma das estagiárias, não conseguiram terminar, aí ela entrou de férias, aí a estagiária foi sozinha no outro dia e não conseguiu fazer, ficava me perguntando como é que eu faço isso e eu mandando áudio no WhatsApp explicando como é que ela iria abordar determinados pontos do relatório né? Do check list e isso gera um desconforto, não sei se tu consegue me entender? (EC2).

Deu vontade, mas não. Segurei e eu tentei ter paciência muito por essa questão de que eu entendo que é novo para ela e ela precisa aprender a lidar com isso, ela precisa lidar que embora eu tenha somente 25 anos, a gente tem a mesma idade, tem quase a mesma idade, mas existe um grau de maturidade de mim para as meninas e existe também um certo grau de responsabilidade dentro da organização em relação eu, ela e as meninas e as três por que a forma como algumas situações acontecem acaba que é como se no modelo anterior eu tinha uma certa autonomia pelo tempo pelo tempo em que desenvolvo as atividades e hoje em dia é como se a cada passo que ela dá pra frente, aprende mais, tem mais bagagem sobre algumas atividades, eu dou um passo para trás, entendeu? E aí isso está gerando um certo desconforto, mas que eu disse não vou ter paciência porque eu faço parte dessa transição. Digamos assim, em algumas situações desse maranhão eu esperava que ela tivesse uma postura diferente, uma postura um pouco mais profissional, um pouco mais madura pelo cargo que ela exerce (EC2).

Tenho outros desafios de questões de comportamento mesmo profissional que essa questão de eu preciso talvez me posicionar mais porque eu tento sempre ser paciente tento relevar algumas situações e assim isso nunca me gerou algum problema grandioso, mas isso que me incomoda. Em algum momento do dia eu sinto um incômodo com relação a isso e eu coloquei como meta vou tentar desenvolver isso essa questão da negociação da questão de persuasão porque eu falo muito eu consigo me comunicar bem, mas para algumas situações eu travo geral. Geralmente as vezes falar: “Olha! É isso. Pronto.” E é isso que vai afetar aquela pessoa como eu falei nessa questão. Pode ser que ela não receba isso tão bem, mas aquilo precisa ser dito, aquilo está me incomodando precisa ser conversado, eu preciso trabalhar um pouco disso porque isso é meio pessoal, profissional (EC2).

5.2.4 Reconhecimento

Quanto a dinâmica do reconhecimento, a organização dos núcleos de sentido permitiu a identificação de alguns tipos de reconhecimento: i. o reconhecimento dado pelo trabalho percebido; ii. o reconhecimento expresso; iii. o sentimento de reconhecimento; iv. o reconhecimento da empresa; v. o reconhecimento velado ou incerto; e vi. a ausência do reconhecimento por falta de exemplo. A figura 15 demonstra como ficou a *network* desse tema após a arrumação dos núcleos de sentido nos seis blocos descritos.



Fonte: elaborado pelo autor com o auxílio do *software* Atlas.ti (2018).

O reconhecimento dado pelo trabalho percebido é aquele atribuído ao trabalhador, não enquanto pessoa, mas enquanto resultado que ele entrega ao gestor ou a empresa. O que está sendo reconhecido é o “trabalho realizado” e não as capacidades, o esforço ou o empenho do trabalhador. Interessante destacar que tanto gestores quando subordinados se sentem bem com esse tipo de reconhecimento. Talvez, essa particularidade, tratar-se-á de uma forma de julgamento de utilidade proposto por Dejours (2005), avaliando, nesse contexto, o fruto do trabalho em vez da pessoa que o realiza, independente de posição ou cargo.

Sim, sim, como eu falei, tem um pouco do setor, do setor, no sentido que tem a EC1, pessoa do profissional, ela é, pelo trabalho que desenvolveu e tudo (EC1). Eu acho que a gente tinha atingido muitos bons resultados, na verdade como... é... o fato de a gente receber muita solicitação para visitas, para sei lá, conhecer o que a gente tá fazendo reconhecer nossas práticas, a gente publica alguns artigos então

isso para mim é um retorno positivo de que as coisas estão indo, talvez, mais ou menos no caminho certo (EC4).

O reconhecimento expresso é aquele oriundo de avaliações, elogios e *feedback*, que emerge a partir do que é dito para o sujeito por alguém, a quem ele credita a capacidade de julgar a si e o seu trabalho, sobre o seu desempenho de um modo geral, – superiores, colegas de trabalho, subordinados, experts da área – pois esse retorno valoriza não somente o trabalho como o trabalhador, além da manifestação desse reconhecimento, inserir no trabalho um sentimento de pertencimento e comprometimento, estimulando a satisfação do indivíduo com o seu trabalho (AGUIAR, 2013).

Sim ele já passou bons feedbacks e se ele não passar eu peço e tudo é movido a receber esse retorno (EC1).

Bom eu tive um termômetro agora no final do ano em relação a isso que a situação está bem recente a mudança que aconteceu que uma delas tanto a Fulana como a Ciclana que é uma das estagiárias, que Ciclana até me deu uma carta que comentou isso, né? Que tinha gostado muito da minha mudança para sala delas porque o ambiente ficou mais leve, é uma pessoa que agregou no ambiente, é uma pessoa legal, divertida, não sei o que e tal, eu acho que no geral são sentimentos positivos (EC2).

Eu acho que sim porque ela costuma sempre elogiar e quando tem alguma atividade que foi desenvolvida que ela senta para explicar ela pergunta questiona e elogia se tiver certo se não tiver ela pede para ajeitar uma coisa ou outra eu acho que sim no geral sim (EC2).

É... Com as minhas Estagiárias, a gente tem, com os estagiários têm um processo de... avaliação mensal, trimestral, é trimestral na verdade, dependendo da fase do contrato delas, então a gente tem sempre mais abertura para conversar (EC4).

O sentimento de reconhecimento são declarações em que o entrevistado expressa sentir-se reconhecido sem dar justificativas ou maiores explicações, um sentimento que o sujeito possui decorrente da admiração pelos resultados alcançados através do próprio trabalho (AGUIAR, 2013). Essa admiração dos frutos do labor, pode ser um fator que os leve a atribuir o reconhecimento pelos resultados do seu trabalho, que acreditam estar sendo percebidos pelos demais colegas de trabalho.

Eu tento ter esse comportamento e eu, sim, reconheço que elas reconhecem isso (EC2).

Eu acho que eu não sei sinceramente responder isso até porque também isso está muito recente a mudança né? Que aconteceu, mas no geral sinto reconhecimento (EC2).

Eu acho que sim. Sim, creio que sim. É muito difícil parar para pensar nisso (EC4).

Existe ainda, o reconhecimento pela empresa, que transpassa a relação com uma pessoa física e implica num reconhecimento que o indivíduo sente da empresa ou pela empresa. EC1, por exemplo sente a necessidade de um reconhecimento por parte da empresa quanto a importância do seu setor para o planejamento estratégico, enquanto que EC4 declara ter reconhecimento pela empresa, em virtude do contexto de trabalho agradável que é proporcionado para ele e para os demais colegas.

Sim, sim, como eu falei, tem um pouco do setor, do setor no sentido que tem a EC1, pessoa do profissional, ela é pelo trabalho que desenvolveu e tudo, mas o setor em si, mas a importância do setor diante a visão estratégica da empresa, acho que é isso que a gente tem que melhorar. Temos que ser reconhecidos e é algo que a gente ainda não é (EC1).

Estou feliz com meu trabalho, eu gosto da empresa que eu trabalho, eu tenho reconhecimento por ela. Ações feitas por ela tanto na parte comercial quanto na parte de sustentabilidade, com a parte de reconhecimento do colaborador, com as ações que eu vejo da alta direção com colaboradores muito antigos, coisa que... que é coisa humana mesmo (EC3).

O reconhecimento velado ou incerto, por sua vez, se caracteriza por uma situação onde o sujeito não sabe dizer se é reconhecido ou não, deixando subentendido a resposta para o questionamento: eu me sinto reconhecido? EC3 argumenta que não possui essa percepção do quanto as pessoas o reconhecem, enquanto que EC2 afirma que não sabe dizer se é reconhecida pela sua gestora perante os outros, pois já vivenciou um caso, com a gestora anterior, que tomava para si o crédito pelo trabalho dos subordinados.

*Eu acho que ela reconhece, mas eu não sei ao certo por algumas situações que aconteceram. Eu não sei ao certo até que ponto isso, quando se trata assim de eu e ela, eu sinto que ela reconhece que ela acha bacana, mas eu não sei quanto que é dela para os outros. Porque, por exemplo, a minha antiga gestora, a gente tinha problema com isso de que quando era dela para os outros, aquela história dos créditos que você trabalha, mas uma outra pessoa sempre leva o crédito que rolava muito isso em relação a mim e a outra gestora (EC2).
Cara isso é uma percepção que eu não tenho muito né? [...] então eu não tenho essa percepção (EC3).*

Por último, temos a ausência do reconhecimento por falta de exemplo. Foram narradas, por EC4, situações em que a entrevistada atribui a sua falta de reconhecimento frente aos seus subordinados pela ausência de postura semelhante por parte do seu superior. Por não estar inserida em uma cultura do reconhecimento, a entrevistada afirma não saber como se expressar para demonstrar esse reconhecimento.

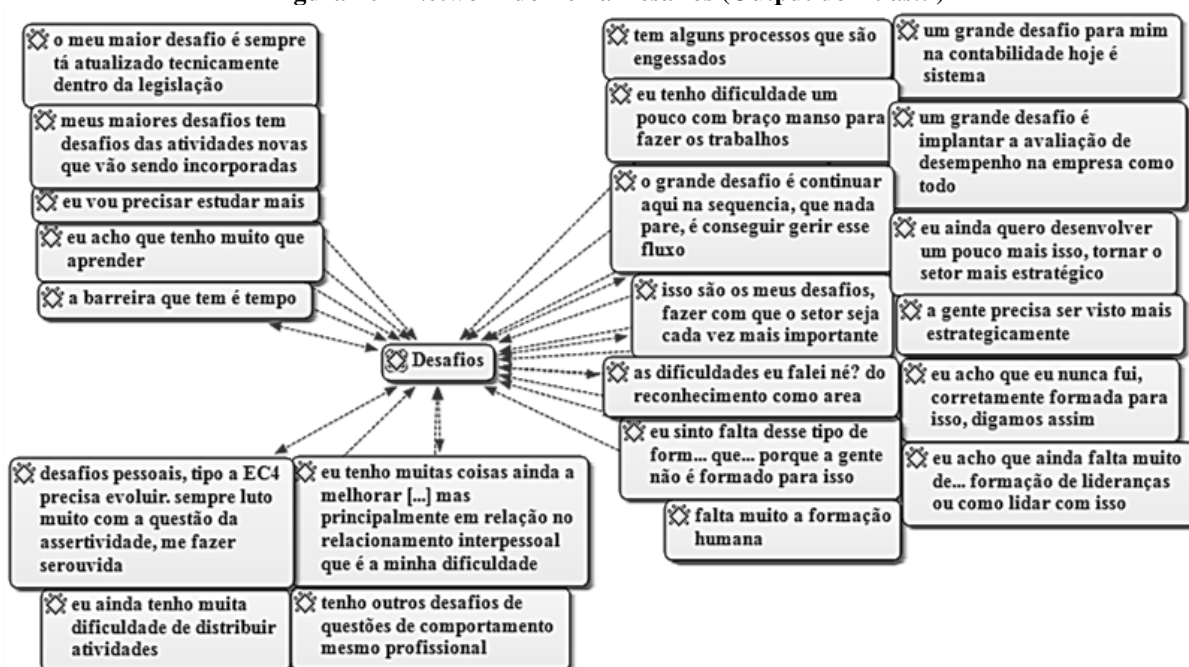
Eu acho que talvez, é mais indireto, não seja tão direto. Porque eu não sou

acostumada a receber dos meus gestores um feedback direto, então para mim, às vezes passa batido e talvez eu não reconheça, quanto elas merecessem assim. [...] porque a gente vai muito pelo exemplo, né? Então os meus gestores nem sempre, teve coragem, tá indo certo, continua pedindo né? Não falou nada, não reclamou, aí isso fica no subentendido e eu tenho receio que eu seja assim também. [...] eu não sou muito de ficar o tempo todo dizendo “show”, né, de dar os elogios, acho que fica mais subentendido mesmo.

5.2.5 Desafios

Após agrupar os núcleos de sentido de acordo com a natureza do desafio que eles representam, foram possíveis formar três blocos, o mais denso com desafios ligados a questões empresariais, o segundo mais representativo aborda questões relacionadas ao setor; e, o terceiro, está relacionado a questões pessoais de cada entrevistado. Traços da personalidade que eles sentem a necessidade de melhorar. Para representar graficamente essa organização dos núcleos, fora elaborada a figura a seguir.

Figura 16 – Network do Tema Desafios (Output do Atlas.ti)



Fonte: elaborada pelo autor com o auxílio do *software* Atlas.ti (2018).

Quanto aos desafios relacionados a questões empresariais, constituem casos bem particulares, ligados ao nível estratégico e operacional da empresa. EC3 argumenta que alguns dos processos são “engessados” e que tem problemas com a utilização do sistema da contabilidade. EC1, por outro lado, aborda a necessidade do reconhecimento do setor de gestão

de pessoas como área de relevante importância para o planejamento estratégico. EC4, por sua vez, sente a falta de uma formação mais humana que auxilie no seu posicionamento enquanto gestora.

As dificuldades eu falei né do reconhecimento como área estratégica como era estratégica eu acho que o maior. Eu tenho dificuldade um pouco com braço manso para fazer os trabalhos para fazer os trabalhos porque hoje o setor é muito enxuto é muito pequeno e um grande desafio e implantar a avaliação de desempenho na empresa como um todo eu também colocaria como um desafio o desafio de se inserir na área estratégica até pelo ramo da empresa acho que são esses (EC1).

É, então, grande desafio é continuar aqui na sequência que nada pare e conseguir gerir esse fluxo. Um grande desafio para mim na contabilidade hoje é sistema. Porque o nosso sistema a gente implantou a pouco tempo, então ele ainda traz algumas coisas de erros, de travas. Esse sistema... Pode aumentar para processo também, tem alguns processos que são engessados. Mudou-se de sistema, mas não se mudou de processo, então o erro continua. E aí já gera erro de sistema e enfim. Diversas coisas e dificuldades, principalmente no setor Contábil que é o último da fila (EC3).

Sei lá eu tenho 3, 4 anos de formada três anos e meio, é pouco tempo e eu acabei caindo meio que de paraquedas em um cargo de liderança, então me formei, como supervisora já tive um estagiário logo abaixo de mim, aí fiquei como coordenadora, fiquei com duas estagiárias, agora tem uma engenheira, uma analista. Então já fica... vai aumentando um pouquinho a responsabilidade e eu acho que eu nunca fui corretamente formada para isso, digamos assim (EC4).

Os desafios ligados ao setor englobam dificuldades oriundas das rápidas mudanças na conjuntura política, econômica, tecnológica e legal pertinentes ao ramo de atuação da empresa, assim como das especificidades de cada setor. EC2 e EC3, por exemplo, são assolados pelo mesmo desafio: se manterem atualizados acerca do que há de novo em suas áreas em nível macroambiental, de modo a se adaptar aos novos processos e regulamentações exigíveis, em que o tempo aparece como barreira a ser superada.

Hoje os meus maiores desafios, tem os desafios das atividades novas que vão sendo incorporadas, que eu vou precisar estudar mais para conseguir desenvolver esses outros projetos que vão vir [...] e quanto atividades mesmo, eu acho que os principais desafios vão ser porque vou precisar me identificar mais para conseguir acompanhar as novas atividades para conseguir desenvolver com a mesma qualidade das que já domino (EC2).

O meu maior desafio é sempre está tecnicamente dentro da legislação, legislação das milhões de áreas que a contabilidade tem; e, sempre está mostrando que a contabilidade é importante para empresa. Isso são os meus desafios. fazer com que o setor seja cada vez mais importante, e quanto mais a gente mostra, mais a empresa que cresce e mais a gente cresce. e esse crescimento que eu atendo a empresa e atendo aos meus clientes externos, que são os órgãos federais (EC3).

Por fim, os desafios ligados as questões pessoais são inerentes a personalidade dos entrevistados e revelam características que estes reconheceram que devem ser trabalhadas para

que possam melhorar a sua atuação profissional e seus relacionamentos interpessoais. Por exemplo, EC4 possui uma dificuldade para delegar atribuições aos seus subordinados e de se posicionar frente a superiores e outros gestores que possuem bem mais idade e experiência, pois se sente descreditada e ignorada por quem tem mais tempo de atividade. EC2, por sua vez, tem dificuldade de expressar seus incômodos e desconfortos para sua gestora, temendo reações negativas; ao passo que EC3 possui dificuldades para desenvolver relacionamentos interpessoais.

Outros desafios de questões de comportamento mesmo profissional que essa questão de eu preciso talvez me posicionar mais porque eu tento sempre ser paciente tento relevar algumas situações e assim isso nunca me gerou algum problema grandioso, mas isso que me incomoda. Em algum momento do dia eu sinto um incômodo com relação a isso e eu coloquei como meta vou tentar desenvolver isso essa questão da negociação da questão de persuasão porque eu falo muito eu consigo me comunicar bem, mas para algumas situações eu travo geral. Geralmente as vezes falar: “Olha! Isso. Pronto.” E é isso vai afetar aquela pessoa como eu falei nessa questão. Pode ser que ela não receba isso tão bem, mas aquilo precisa ser dito aquilo está me incomodando precisa ser conversado, eu preciso trabalhar um pouco disso porque isso é meio pessoal, profissional (EC2).

Eu tenho muitas coisas ainda a melhorar, entendeu? Eu tenho primeiro passo que é isso... Que é isso bem fixo na minha cabeça como deve ser. Algumas vezes... como é da natureza humana, a gente não consegue ser 100% né? Mas como a gente busca, dentro de uma cultura aqui mesmo na empresa Z, a gente tem que buscar os 100%. Se a gente consegue os 95, então a gente corre atrás para buscar os mais cinco. [...] principalmente em relação no relacionamento interpessoal que é a minha dificuldade, né? Eu sou muito impulsivo, então, às vezes as coisas extrapola um pouquinho, entendeu? Mas são coisas a se trabalhar (EC3).

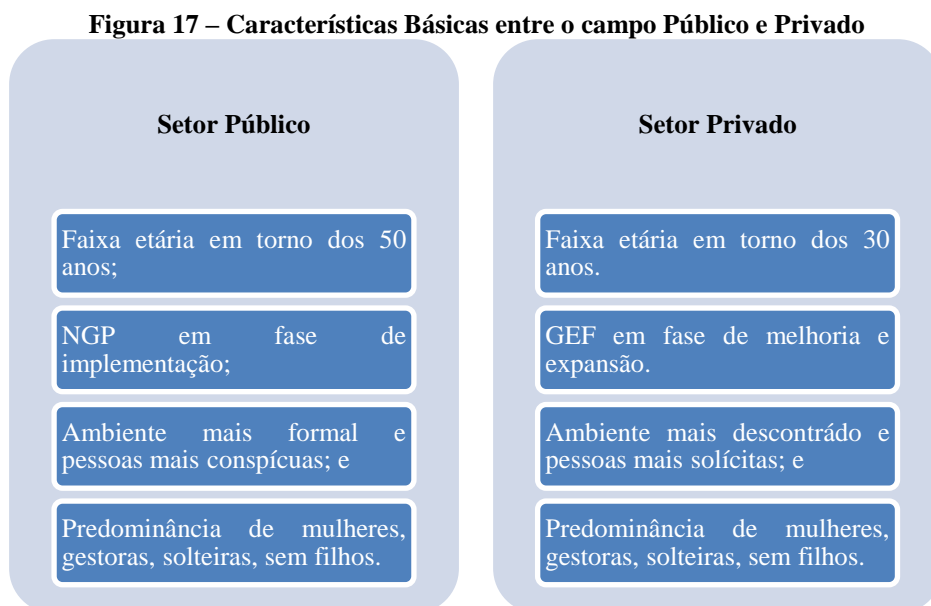
É não tem como separar assim. É tem que ser tipo... Desafios pessoais, tipo a EC4 precisa evoluir. É... Eu sempre luto muito com a questão da assertividade, me fazer ser ouvida, de... as pessoas olharem para mim e está bom, levam a sério, porque eu tenho 26 anos e gerente de obra tem 36, 40, então às vezes a gente... o próprio gerente, diretores, quando eu vou lidar com cargos mais elevados, eu preciso me posicionar e manter minha posição, isso é uma dificuldade que eu ainda tenho, então pra mim é sempre um desafio, assim todo dia eu tenho que tá tipo: Vai, calma, vai dar certo, confia no que você está dizendo, ou então pesquisa no teu estudo, no material que tu está apresentando. De ser um pouco mais pulso firme, digamos assim (EC4).

Eu ainda tenho muita dificuldade de distribuir as atividades, eu tenho tendência a centralizar um pouco mais, sou um pouco controladora nesse sentido, centralizar e tipo... está, eu sou... (EC4).

5.3 COMPARATIVO DA RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADOS NOS SETORES PÚBLICO E PRIVADO

Após categorizar e analisar o conteúdo extraído da narrativa dos entrevistados de ambos setores – público e privado – foram constatadas algumas semelhanças e diferenças entre

os elementos que tangenciam a relação gestor-subordinados nesses contextos. A figura 17, a seguir, apresenta as características básicas desses dois contextos.



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

É possível perceber que há uma diferença razoável na faixa etária dos entrevistados, demonstrando que estes sujeitos, provavelmente, possuem expectativas, ritmos e planos diferentes. Outra questão interessante é a predominância do sexo feminino quanto ao número de entrevistados e o fato de que em ambos os casos, essas mulheres são desvinculadas de laços maternos ou matrimoniais. Quanto ao discurso flexível dentro desses dois contextos, é possível observar a lógica da flexibilidade se instaurando cada vez no setor público enquanto, já é possível identificar, no setor privado, um processo de atualização e melhorias contínuas de processos já implantados.

Apesar da NGP está presente na literatura de gestão pública desde o século passada e ter sido pautado pelo governo desde meados da década de 1990, parece haver uma dificuldade de implantação relacionada, possivelmente, com as questões político-partidárias apregoadas pelos gestores públicos como uma necessidade da população, quando na verdade parecem refletir interesses individuais ou de uma minoria privilegiada.

Quanto ao ambiente, é interessante destacar alguns pontos: i. no setor público foram narrados maior quantidade de trechos ligados a vivências prazerosas; e, ii. o campo privado, por sua vez, colaborou com uma quantidade muito superior de trechos ligado as vivências de sofrimento. Este fato é relevante, pois as pessoas do setor público, apesar de narrarem situações mais felizes, se mostram mais sérias e fechadas; ao passo que os entrevistados do setor privado,

embora tenham narrado muitas vivências que lhes causa incômodo, as pessoas demonstravam maior simpatia e satisfação.

Outra peculiaridade desse campo misto está na predominância das mulheres, com cerca de dois terços dos entrevistados. Desse percentual, metade são gestoras, desempenhando papéis fundamentais em seus respectivos setores e superando crenças do senso comum sobre a participação da mulher em cargos da alta gestão.

5.3.1 Características do Gestor X A Gestão e o Papel do Gestor

Quanto aos tipos de gestor encontrados a partir das narrativas dos entrevistados, foi possível identificar dois tipos de gestor no setor público, enquanto no setor privado foram encontrados três. Apenas o gestor relacional aparece com a mesma nomenclatura em ambas as análises; entretanto, o gestor teleológico e o gestor instrumental, apesar de sutis diferenças, parecem ter objetivos similares. O achado diferenciado no setor privado, deve-se ao terceiro tipo de gestor, um gestor acadêmico, definido como aquele que desenvolve práticas típicas da administração, conceituado a partir dos mesmos termos utilizados na academia.

Além disso, também foi possível identificar no setor privado, relatos de um gestor que mescla atributos dos três tipos de gestor. No setor público, também há referências para um modelo misto de gestão, todavia, para um dos entrevistados, esse gestor está apenas exercendo uma dupla função: uma função enquanto gestor e uma função enquanto líder. A figura do líder aparece no serviço público com a pessoa mais humanizada, enquanto o gestor propriamente dito está com o seu olhar voltado para os resultados.

O quadro 7, apresenta uma síntese dos tipos de gestores encontrados em cada setor e suas respectivas características.

Quadro 7 – Tipos de Gestores e Suas Características Organizadas por Setor

SETOR PÚBLICO		SETOR PRIVADO		
<i>Gestor Teleológico</i>	<i>Gestor Relacional</i>	<i>Gestor Instrumental</i>	<i>Gestor Relacional</i>	<i>Gestor Acadêmico</i>
Foco nos resultados;	Sabe ouvir;	Ligado a processos;	Sabe motivar;	Aplica ferramentas de gestão;
Cumpridor de metas;	Dá exemplo;	Foco nos resultados;	Sabe envolver;	Usa termos acadêmicos;
Questões humanas são um meio para um fim.	Se preocupa com as pessoas.	Adequa pessoas a processos.	Possui um bom relacionamento interpessoal.	Faz o PDCA.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Mesmo o gestor relacional sendo comum a ambos, ele possui uma característica mais forte em cada setor. No setor público, existe uma valoração do gestor relacional que sabe escutar os seus subordinados e agir de acordo com as exigências da organização em consonância com as necessidades das pessoas. No setor privado, por sua vez, é bem-conceituada a figura do gestor relacional que sabe motivar as pessoas e envolve-las com no trabalho que devem realizar.

5.3.2 Relações de Trabalho (Público) X Relações de Trabalho (Privado)

No que tange as relações de trabalho, concorreram no mesmo sentido os relatos sobre a boa convivência entre pares e subordinados nos dois setores, fazendo ressalvas para pequenos desentendimentos que no setor público não é entendido como conflito. Entretanto, tornou-se perceptível que no setor público existe uma relação de amizade bem mais próxima do que o que fora percebido no setor privado.

É possível encontrar no contexto público uma relação quase que familiar entre os sujeitos que interagem nesse ambiente, com diversas manifestações de afeto. Por exemplo, é comum para o caso de ES1, a atribuição de apelidos aos colegas – gestores e subordinados – ou na liberdade que um subordinado tem para “puxar a orelha” do seu gestor durante uma crise de ansiedade.

No setor privado, por sua vez, é percebido uma relação de coleguismo, que segundo o relato de dois entrevistados, tentam não estender para a vida pessoal. Nesse sentido, parece que estes entrevistados querem retomar os moldes burocráticos, em que a impessoalidade aparecia como um elemento chave para a eficiência.

Procuro ser uma líder um pouco mais informal, eu sempre falo, não no sentido de ser amigo [...] eu tenho meu receio de não saber separar (EC1).

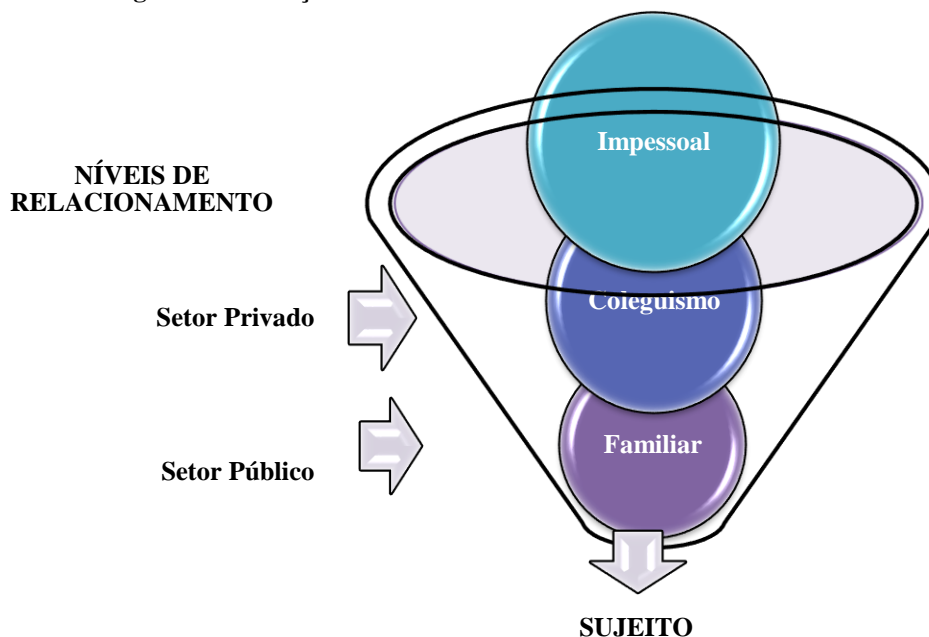
A gente tem um envolvimento muito bom dentro da sala e tal, mas não tenho um relacionamento pessoal [...] as pessoas que andam na minha casa, frequenta minha casa, mas eu não posso dizer assim: “eles têm uma relação de amizade, aquele ambiente de saber tudo, de...” não, não tenho. Mas são pessoas muito próximas profissionalmente, pessoalmente nem tanto (EC3).

Porém, o real do trabalho se manifesta diferente do prescrito e do idealizado pelos indivíduos que o realizam, demonstrando que na mesma medida em que esses entrevistados, na posição de gestão, tentam manter essa fronteira entre pessoal e profissional, eles mesmo reduzem esse espaço ao promoverem relações informais de trabalho.

A figura 18, permite uma visualização mais didática desses níveis de

relacionamento de acordo com o setor.

Figura 18 – Relações de Trabalho nos Contextos Públicos e Privados



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Outra diferença sobre os relacionamentos, reside no fato que foram identificados nas narrativas dos trabalhadores do setor privado, indícios de que as relações que eles constroem são equilibrantes para eles, tendo nos colegas, e, por vezes, no gestor, alguém a quem recorrer nos momentos difíceis do cotidiano laboral e que corrobora a criação de uma rotina de trabalho menos desgastante. No setor público, esse papel equilibrante das relações não é perceptível, embora uma das entrevistadas narre que é através do diálogo que eles resolvem suas divergências de opinião.

5.3.3 Prazer-Sofrimento (Público) X Prazer-Sofrimento (Privado)

Quanto as vivências de prazer-sofrimento, o resultado das análises apontou uma divergência entre os dados coletados de um setor para o outro, pois enquanto foi identificado uma preponderância de núcleos de sentido relacionados as vivências de prazer no setor público, o setor privado, por outro lado, apontou um número maior de núcleos de sentido que sinalizam a potencialidade existente de emergir um sofrimento laboral nesse contexto.

Embora os núcleos de sentido de cada setor apontem mais significativamente em uma determinada direção, a impressão geral do contexto, percebida pelo pesquisador se

caracteriza pelo inverso do que fora encontrado, dado que o ambiente organizacional público transparecia uma impressão mais formal e as pessoas com uma postura mais apáticas e reservadas. O setor privado, por sua vez, fornecia uma impressão fluida e descontraída, com pessoas simpáticas, enérgicas e alegres.

Essa discrepância entre o dito e o percebido encontra-se melhor representado pelo quadro 8.

Quadro 8 – Divergência entre as narrativas e o percebido pelo pesquisador acerca das vivências de prazer-sofrimento

	SETOR PÚBLICO	SETOR PRIVADO
NARRADO	<ul style="list-style-type: none"> • Realização; • Apreço pelo trabalho; • Reconhecimento; • Harmonia; e • Rara e irrelevantes divergências. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos; • Frustração; • Estresse; • Incômodos; e • Satisfação com o trabalho.
PERCEBIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Apatia; • Automação do trabalho; • Negação da existência de problemas ou sua redução a níveis irrelevantes; e • Apreço pelo trabalho devido ao tempo de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização; • Apreço por desafios; • Postura acolhedora; • Companheirismo; e • Dificuldade para lidar com conflitos.

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

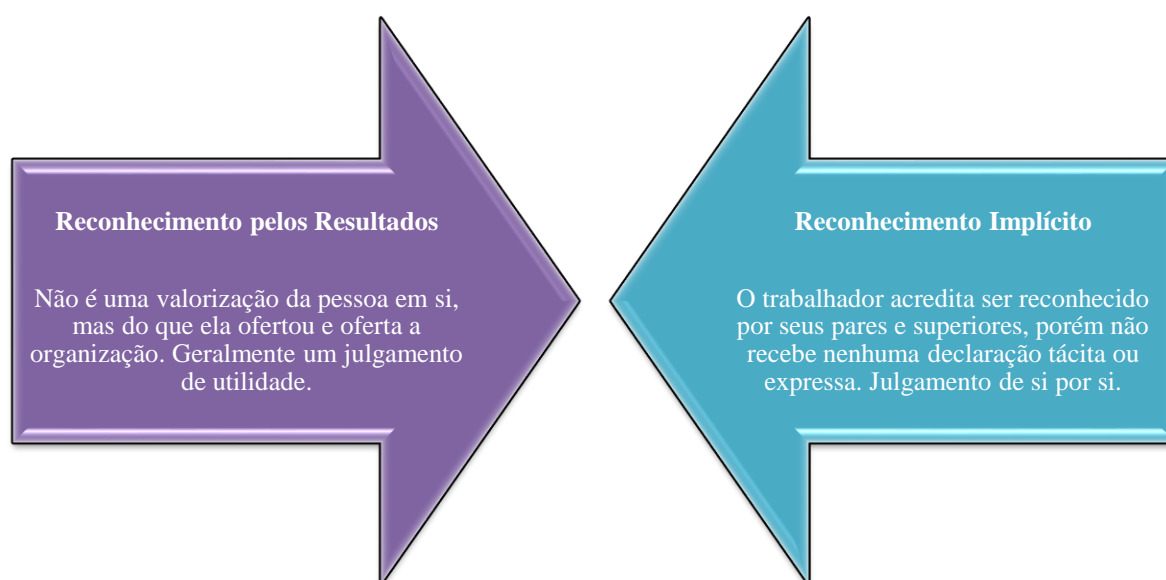
Um pressuposto que se pode apontar quanto a essa minimização ou negação das vivências de sofrimento no serviço público, pode estar relacionado a diferença de idade que as pessoas desse contexto apresentam. Com o tempo e a experiência, os entrevistados podem ter desenvolvido uma maior paciência e tolerância quanto as questões conflituosas, que Dejours (1992) caracteriza como uma estratégia defensiva coletiva de adaptação ou transformação das vivências conflitantes em algo menor ou irrelevante, suportável ou passível de ser ignorado (MENDES, 2007).

Por outro lado, a pouca idade dos entrevistados do setor privado pode ser o motivo pelo qual eles ainda não aprenderam a lidar com questões de relacionamentos, acarretando os problemas descritos. Vale ressaltar que a maior parte dos relatos que podem corroborar o surgimento do sofrimento do trabalho no contexto privado, provém das falas de EC2 sobre um problema específico que está tendo com sua gestora, em que a própria entrevistada alega que a pouca idade e experiência da sua gestora seja a razão desse problema, algo que ela acredita que possa ser resolvido com o tempo.

5.3.4 Reconhecimento (Público) X Reconhecimento (Privado)

Quanto a questão do reconhecimento, duas características foram comuns a ambos setores, conforme descritas pela figura 19.

Figura 19 – Características comuns nos setores público e privado acerca do Reconhecimento



Fonte: elaborado pelo autor (2018).

No que diz respeito a dinâmica do reconhecimento, não foi encontrado na literatura estudada, alguma teorização ou definição do que emergiu nos resultados, se não muito, breves menções no julgamento de utilidade que podem ser conectadas a esse Reconhecimento pelos Resultados, entretanto, o que se encontrou nas narrativas, é que o apreço de quem reconhece está depositado no fruto no trabalho e não na pessoa e no seu empenho para tal, enquanto no julgamento de utilidade, os superiores reconhecem a pessoa pelo resultado que ela é capaz de entregar, é reconhecido o potencial de entrega do trabalhador.

O Reconhecimento Implícito é um caso ainda mais preocupante que o anterior, pois não foi encontrado nenhum relato sobre este tipo de reconhecimento. Foi constatado em ambos os setores que há uma dificuldade por boa parte dos entrevistados em sentir-se reconhecidos, não há uma percepção clara, e o “achismo” é predominante. Faz-se necessário o uso de avaliações institucionais para que essa dinâmica possa ser percebida mais concretamente, e ficou perceptível o esforço que alguns entrevistados tiveram que fazer até chegarem a afirmações como, por exemplo: “sim, eu me sinto reconhecido”.

Mesmo após chegar a uma conclusão, a linha de raciocínio utilizada para chegar a

tal, foi mediada pelo Reconhecimento pelos Resultados. Quanto as divergências, não foram percebidas grandes controvérsias entre os dois setores no que diz respeito a essa dinâmica, apenas algumas particularidades presentes apenas no setor privado. Foi relatado por EC1, por exemplo, a forte necessidade do reconhecimento, como um motor que impulsiona e motiva para o trabalho. Já EC2 relata sobre a questão do reconhecimento de si por sua gestora frente aos outros, pois afirma que já teve gestão que tomava para si o crédito pelos trabalhos dos subordinados.

Por último, EC4 afirma que é difícil expressar o reconhecimento que tem diante dos seus subordinados, pois não teve uma formação para isso ou um exemplo a quem seguir, pois seu gestor não desenvolve nenhuma ação nesse sentido, conforme ela expressa em sua narrativa. EC3, por sua vez, aponta, ainda, um fator que talvez explique a situação narrada por EC4, quando ele afirma que elogiar e dar feedback positivo não é algo da nossa cultura.

5.3.5 Dificuldades X Desafios

A relevância da comparação entre esses dois temas situa-se no potencial que esse processo tem para auxiliar na compreensão das demais distinções existentes entre os dois setores. Apesar da natureza desses dois temas serem similares, receberão nomes distintos em cada setor, seguindo como critério a avaliação sobre qual dos termos mais se destacou em cada caso. Contudo, os nomes não foram as únicas coisas que divergiram. Cada setor possui suas preocupações, que parecem convergirem em alguns pontos e divergir em outros.

Quanto ao setor público, existe uma particularidade que é inerente a gestão pública brasileira como todo: as questões e interesses políticos. Enquanto o setor privado pode atuar sem grandes intervenções políticas, salvo os casos previstos em Lei, o setor público é refém dessas questões. As dificuldades que os entrevistados do setor público sofrem quanto as mudanças promovidas por esse interesse, que nem sempre visa a coletividade, também são causas para outras dificuldades, que na iniciativa privada, dependem apenas de um simples ato de gestão para serem resolvido.

Outra dificuldade sentida e vivenciada pelo serviço público é a falta de pessoal que eles acreditam serem necessários para o devido cumprimento do montante de atividades existentes. Apesar do setor privado relatar uma rotina de atividades ainda maior do que o que fora relatado pelos entrevistados do setor público, raramente se ouve relatos de sobrecarga de trabalho – houve apenas o relato de uma situação bem específica – enquanto no serviço público essa sobrecarga devido a quantidade de trabalho recorreu nas falas.

No setor privado, um ato de contratação ou demissão, na maioria das vezes, depende de uma decisão da gestão responsável, por outro lado, no serviço público, uma série de variáveis tem de ser analisadas; e – devido a uma característica da Administração Pública Patrimonialista ainda presente na administração pública atual – a vontade do chefe político pode prevalecer acima de qualquer outro critério.

Por último, outra característica do contexto público que deriva do problema anterior (falta de pessoal) é a falta de capacitação. Devido a quantidade reduzida de pessoas, se torna inviável o envio de pessoas para cursos e treinamentos, o que acarreta um problema na implementação de novos processos devido à falta de conhecimento dos trabalhadores sobre essas novas atividades.

Esses novos processos que surgem, continuamente, na conjuntura econômica atual, é uma dificuldade do setor público tanto quanto caracteriza um desafio no setor privado. Este último toma vantagem, nos moldes da flexibilidade, que incentiva o desenvolvimento multiprofissional dos trabalhadores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi conduzida tendo por objetivo geral compreender a relação gestor-subordinados, à luz da psicodinâmica do trabalho, no contexto organizacional de empresas flexíveis e da nova gestão pública. Com o alcance do primeiro objetivo específico – caracterizar a relação gestor-subordinados no contexto organizacional sob a nova gestão pública, à luz da PDT – foi possível fazer uma descrição de vários aspectos da relação gestor-subordinados e do contexto em que essas interações acontecem, o que permitiu identificar indícios da permanência de fundamentos patrimonialistas e burocráticos amalgamados aos moldes da NGP, principalmente no que tange às questões políticas e à necessidade de sistematizar processos.

Essa combinação não programada de modelos de gestão pública, porém vivenciada no real do trabalho, pode ser um importante fator explicativo das divergências entre os modos como ocorrem as interações socioprofissionais nos setores público e privado. Entretanto, não é possível encontrar, no estado do Ceará, instituições públicas que mais se aproximem dos moldes da NGP, do que as instituições que compuseram o campo. Desse modo, a primeira recomendação para pesquisas futuras consiste em realizar estudos comparativos, visitando instituições públicas de outras regiões para verificar se há algum órgão, secretaria ou empresa pública, em que as ferramentas da NGP e a ideologia de gestão flexível estejam mais consolidadas, para comparar resultados.

No contexto público estudado, poucos cargos são ocupados por servidores jovens efetivos. As pessoas com menor faixa etária são, geralmente, estagiários ou terceirizados que mudam com frequência quando ocorrem cortes; motivo pelo qual a maior parte dos servidores entrevistados encontra-se na faixa etária de 50 e 60 anos. Ficou perceptível uma postura apática dos sujeitos com o seu trabalho, parecendo uma relação de estrito cumprimento do dever, sendo percebida uma acomodação dos servidores públicos aos moldes de trabalho. Os entrevistados parecem ter criado uma estratégia coletiva de pacifismo, a todo custo, como forma de evitar sofrimento de qualquer natureza.

Um dos entrevistados faz referência a uma atitude paternal como postura ideal de um gestor frente aos subordinados, tal como em um contexto familiar, onde a convivência prolongada leva as pessoas a desenvolverem hábitos para preservar uma boa convivência e evitar conflitos. De modo similar, no grupo de servidores públicos estudado, parece que todas as adversidades são reduzidas a questões externas ou pequenas “divergências de opinião” que não são passíveis sequer de discussão sugerindo uma espécie de estado de automatismo relacional.

Os entrevistados do setor público parecem demonstrar um estado de negação frente às vivências desagradáveis, sempre minimizando discursivamente os aspectos relacionais conflituosos: “se discutir para chegar a um entendimento harmonioso” ou “conflitos ocorrem raramente, duas vezes por semestre e isso é pouco”. Os relatos recorrentes sobre uma convivência sempre muito harmoniosa levaram a essa percepção de que algumas questões podem estar sendo veladas.

Além disso, a dinâmica do reconhecimento nesse grupo é predominantemente relacionada aos frutos do trabalho, sendo o trabalhador avaliado enquanto pessoa por avaliações institucionais, contribuindo para o entendimento de que não há uma cultura ou costume de demonstrar esse julgamento de modo natural no dia a dia de trabalho, seja esse julgamento de utilidade (superiores) ou de beleza (pares).

O segundo objetivo específico – caracterizar a relação gestor-subordinados no contexto organizacional de empresas flexíveis, à luz da PDT – permitiu, por sua vez, fazer um panorama das relações socioprofissionais no setor privado. A empresa visitada apresentou um contexto altamente dinâmico e bastante alinhado aos ideais da GEF e do Sistema Toyota de Produção. Ficou claro um foco na qualidade da produção e das relações com diversos programas e benefícios de assistência e incentivo ao trabalhador.

Entretanto, seguindo a lógica flexível, foi possível observar a crítica que se faz a esse modelo como forma de racionalização do trabalho em novos moldes. Uma quantidade elevada de atividades é elencada pelos subordinados como parte das suas atribuições, sem, contudo, ter havido reclamações significativas nesse sentido. É nítida a presença de um clima organizacional descontraído e um aspecto harmonioso, dinâmico, zeloso e disposto dos trabalhadores de tal empresa.

Apesar da boa convivência e do apreço pelo trabalho, há no discurso dos entrevistados uma prevalência de termos que pressupõem a existência ou possibilidade de emergência do sofrimento no trabalho. A empresa possui um quadro de profissionais muito jovem, tanto em cargos de subordinação quanto em cargos de chefia, o que parece facilitar a construção de um relacionamento harmonioso de coleguismo e amizade. Entretanto, a inexperiência e a falta de formação apropriada para gestão, parecem provocar alguns conflitos que deixam os envolvidos sem possibilidade de reação.

Discutir assuntos relacionados a conduta de um colega de trabalho parece ser uma atitude difícil de ser tomada, dado o risco de comprometimento desse ambiente de trabalho flexível e eufórico. Não foi possível identificar uma estratégia defensiva coletiva, percebendo-se que cada entrevistado guarda para si suas apreensões, estresses e desesperos para não romper

com o clima organizacional. Enquanto alguns “descarregam” em casa, com familiares, amigos ou até colegas de trabalho de outros setores; outros preferem achar um motivo que justifique deixar de lado essas sensações negativas e evitar o conflito.

Nesse contexto eufórico, é interessante destacar o papel que o gestor e o relacionamento com os demais colegas exercem como uma medida preventiva do sofrimento. Alguns entrevistados relatam como o apoio do gestor ou a descontração do ambiente e a informalidade das pessoas auxiliam no comprometimento com o trabalho e a manter a calma para encontrar meios de superar as adversidades.

Um aspecto negativo desse contexto encontra-se na dinâmica do reconhecimento. Os entrevistados apresentam uma fraca percepção do julgamento do seu trabalho e atribuem esse fato à cultura do país como um todo, afirmando que não existe o hábito de reconhecer aquilo que o outro faz de bom, apenas das coisas negativas; não há um exemplo a ser seguido ou, como nos entrevistados do serviço público, encontram reconhecimento apenas nos resultados obtidos e não pelo trabalho em si ou por eles mesmos enquanto trabalhadores realizadores.

Quanto ao terceiro objetivo específico – analisar comparativamente a relação gestor-subordinados na gestão empresarial e na gestão pública à luz da PDT – houve convergências e especificidades. O primeiro ponto em comum refere-se à descrição dos tipos ideais de gestor, sendo possível encontrar, em ambos os setores, a figura do gestor relacional, preocupado com as pessoas, em ouvir seus anseios e motivá-las. Outras tipologias, com suas especificidades, também foram encontradas.

No setor público surge, em paralelo ao relacional, a figura do gestor teleológico, que se preocupa em atingir metas e demonstrar bons resultados, sendo suas ações movidas pela finalidade. No setor privado, por sua vez, a atenção está no gestor instrumental, que mantém o foco nos meios propícios à execução das atividades. Esse gestor adota, conseqüentemente, uma perspectiva teleológica, dedicando-se aos meios como forma de atingir resultados satisfatórios. Pode-se inferir que o primeiro foca na eficácia enquanto o segundo na eficiência como caminho para aquela. Esse dado emerge como um resultado diferente dos pressupostos da literatura prevalente, que costuma apresentar a busca da eficiência burocrática como característica do setor público e a eficácia a todo custo como característica dos empreendimentos privados.

Quanto às relações de trabalho, há uma consonância dos dois setores ao descreverem um ambiente agradável e harmonioso, com interações positivas entre as pessoas de mesmo nível hierárquico ou de níveis diferentes. É interessante destacar que, enquanto no setor público procura-se ficar alheio a questões problemáticas para evitar discussões e conflitos,

no setor privado, como já citado, eles preferem ocultar o que sentem diante das adversidades e sublimar tais questões a partir das mobilizações subjetivas que realizam individualmente ou coletivamente por meio de interações com pessoas não envolvidas na situação-problema (DEJOURS, 2004).

As vivências de prazer-sofrimento, por sua vez, apresentam relevante distinção de um setor para o outro. Os trabalhadores do setor público relatam, majoritariamente, sobre as questões positivas e até o quanto se sentem à vontade com desafios ou apaixonados por desenvolverem projetos em que tiveram participação na concepção. Por outro lado, há uma abstenção em abordar situações negativas. O setor privado, por sua vez, descreve positivamente as relações, mas sobre o dia-a-dia de trabalho, aparecem muito mais relatos sobre questões difíceis que evocam temas como: medo, frustração, estresse, incômodo; enquanto são raros os relatos em que afirmam sentir “prazer” ou “satisfação” no contexto de trabalho.

As diferenças e similaridades dos setores quanto ao reconhecimento convergem em um sentido e divergem por outro. Há uma aproximação dos dois setores ao abordarem a questão do reconhecimento pelos resultados do trabalho, principalmente no caso dos gestores. Contudo, existe uma divergência quanto a uma ausência do reconhecimento sentida pelo setor privado que não fora encontrada no setor público.

Além disso, os entrevistados do setor privado trouxeram à tona, em seus discursos, outras formas de reconhecimento que sentem a necessidade que ocorra: i. reconhecimento da empresa como um todo das conquistas de uma pessoa ou de um setor, entendendo a importância dos setores chave para um planejamento estratégico adequado; e ii. uma cultura de reconhecimento em que seja natural gestores e subordinados reconhecerem o trabalho que o(s) outro(s) desempenha(m).

Quanto às dificuldades e desafios, os dois setores divergem em suas necessidades. No setor público, a força das pressões e influências políticas parecem provocar problemas de diversas ordens, como: falta de pessoal, falta de capacitação, dependência de pessoas e atrasos de prazos. No setor privado, por outro lado, as problemáticas dependem de um ato de gestão ou de uma mudança pessoal na postura das pessoas.

O único ponto comum entre os dois setores situa-se na necessidade de se adequar às rápidas mudanças que ocorrem no mundo empresarial, desde exigências técnicas ao cumprimento das novas legislações que entram em vigor, entretanto, o discurso flexível apregoado nas instituições e empresas visitadas parece criar um ambiente equilibrante para o trabalhador na medida em que exige o cumprimento de determinados padrões por um lado e, de outro, dá autonomia ao trabalhador para executar o proposto com maior liberdade. Em outros

termos, possibilita que o trabalhador encontre nesse ambiente condições de desenvolver um balanceamento das suas vivências de prazer e de sofrimento.

Em face desses resultados, percebe-se a relevância do uso da PDT como lente teórica, pois a flexibilidade trouxe para as organizações novas dinâmicas de trabalho e relacionais que desencadeiam novas formas de mobilização subjetiva e outras percepções acerca das vivências de prazer-sofrimento e de reconhecimento. Além disso, respondendo a questão de pesquisa, percebeu-se que as relações socioprofissionais, especialmente entre gestores e subordinados, também desempenham um papel equilibrante, pois auxiliam no comprometimento do trabalhador, no desenvolvimento de um engajamento com o trabalho e no sentimento de pertencimento, corroborando a construção da identidade do sujeito por meio do trabalho.

Não obstante, há algumas sugestões quanto a continuidade ou desenvolvimento de novas pesquisas. Percebe-se uma fragilidade muito grande no contexto público, uma dificuldade de abertura das pessoas, necessitando um volume maior de entrevistas do que no setor privado para compreensão de um mesmo fenômeno. Essa distância ficou clara a partir da construção das *networks* dos temas durante a análise, em que temas de mesma natureza possuíam o dobro ou o triplo do tamanho no setor privado em relação ao público.

Entretanto, o contexto privado também merece um maior aprofundamento em pesquisas posteriores, pois aparecem alguns indícios de fenômenos que podem se constituir em novas categorias teóricas que irão orientar diversos estudos e dar contribuições relevantes para a academia, empresas, instituições públicas e a sociedade de um modo geral. Recomenda-se, também, a continuidade do uso da PDT como lente teórica bem como a ampliação de abordagens metodológicas (quantitativa ou mista) do mesmo fenômeno.

Finalmente, espera-se que esse trabalho possa ser reconhecido pela comunidade acadêmica como uma semente que poderá gerar muitos frutos ou, ainda, como uma porta para estudiosos e pesquisadores da área encontrarem novas lacunas a serem preenchidas. Acima de tudo, que esse e estudos futuros contribuam para a superação dos novos desafios que sempre se apresentam nas vivências cotidianas de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABRAMIDES, M. B. C.; CABRAL, M. S. R. Regime de acumulação flexível e saúde do trabalhador. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 3-10, jan./mar. 2003.
- 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, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.
- ADORNO, T. W. **Introdução à sociologia**. São Paulo: UNESP, 2008.
- AGUIAR, V. B. **Psicodinâmica da relação gestor-equipe**: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.
- ANCHIETA, V. C. C.; GALINKIN, A. L.; MENDES, A. M. B.; NEIVA, E. R. Trabalho e riscos de adoecimento: um estudo entre policiais civis. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 27, n. 2, p. 199-208, abr./jun. 2011.
- 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.
- ANTLOGA, C. S.; MENDES, A. M. Sofrimento e Adoecimento dos Vendedores de uma Empresa de Material de Construção. **Psicologia: Teoria e Estudo**. Brasília, v. 25, n. 2, p. 255-262, abr./jun. 2009.
- ARAÚJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: avaliação e políticas públicas em administração**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2011.
- BATISTA-DOS-SANTOS, A. C.; OLIVEIRA, J. A. Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 52-82, jan./mar. 2015.
- BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012.
- BERNARDO, M. H. **Discurso duro, trabalho flexível**: o contraste entre o discurso de gestão empresarial e a vivência de trabalhadores. 2006. 233 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Curso de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- BERNARDO, M. H. Flexibilização do discurso de gestão como estratégia para legitimar o poder empresarial na era do toyotismo: uma discussão a partir da vivência de trabalhadores. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 93-109, jun. 2009.

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

BOTELHO, A. **Do fordismo à produção flexível**: a produção do espaço num contexto de mudança das estratégias de acumulação do capital. 2000. 148 f. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BOUYER, G. C. Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: “o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador”. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 122, p. 249-259, 2010.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Do estado patrimonial ao gerencial**. 2001. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 42, p.391-410, mar. 2008.

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

BUENO, M.; MACÊDO, K. B. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **ECOS**, n. 2, v. 2, p. 308-318, 2012.

CALDAS, M. P. Enxugamento de pessoal no brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 29-41, jan./mar. 2000.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência e Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CARDOSO, M. F. **A influência da Nova Gestão Pública sobre o programa de apoio a planos de Reestruturação e Expansão Das Universidades Federais (REUNI) no nordeste brasileiro**. 2016. 309 f. Tese (Doutorado em Administração). Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2016.

CARRASQUEIRA, F. A.; BARBARINI, N. Psicodinâmica do trabalho: Uma reflexão acerca do sofrimento mental nas organizações. **Jornada de Saúde Mental e Psicanálise da PUCPR**, v. 5, n. 1, p. 1-19, nov. 2010.

CARVALHO, B. G.; PEDUZZI, M.; MANDÚ, E. N. T.; AYRES, J. R. C. M. Trabalho e intersubjetividade: reflexão teórica sobre sua dialética no campo da saúde e enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 1, jan./fev. 2012.

CARVALHO; J. L. F.; FARIA, M. D.; COSTA, A. S. M.; VERGARA, S. C. Psicodinâmica do trabalho e sofrimento na literatura do “poeta proletário”. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, n. 2, p. 333-378, dez. 2014.

CARVALHO, G. M.; MORAES, R. D. Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 465-482, dez. 2011.

COUTINHO, M. C.; KRAWULSKI, E.; SOARES, D. H. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, p. 29-37, 2007.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

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

DEJOURS, C. Christophe Dejours. [dezembro, 2001]. Rio de Janeiro: **Ágora**: Estudos em Teoria Psicanalítica. Entrevista concedida a Marta Rezende Cardoso.

DEJOURS, C. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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

DEJOURS, C. Work and Self-Development: The Point of View of the Psychodynamics of Work. **Critical Horizons**, v. 15, n. 2, p. 115-130, jul. 2014.

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

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.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 45, p. 318-336, maio 2011.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FIGUEIREDO, J. M.; ALEVATO, H. M. R. A visão de prazer e sofrimento da psicodinâmica do trabalho ante a precarização e a intensificação do trabalho: breve reflexão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33, 2013, Salvador. **Anais...** Salvador, 2013, p. 1-20.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.;

SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-114.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Record, 1997.

GOMES, R.; SOUZA, E. R.; MINAYO, M. C. S.; SILVA, C. F. R. Organização, processamento, análise e interpretação de dados: o desafio da triangulação. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Orgs.). **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2005c. p. 185-221.

GREY, C. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GRUENING, G. Origin and theoretical basis of New Public Management. **International Public Management Journal**, v. 4, p. 1-25, 2001.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth Generation Evaluation**. Newbury Park: Sage, 1992.

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.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108, 2003.

JOVCHELOVICH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes; 2002, p. 90-113.

KALIMULLAH, N. A.; ALAM, K. M. A.; NOUR, M. M. A. New Public Management: Emergence and Principles. **BUP Journal**, v. 1, n. 1, p. 1-22, set. 2012.

KLÜBER, T. E. Atlas.ti como instrumento de análise em pesquisa qualitativa de abordagem fenomenológica. **Educ. temat. digit**, v. 16, n. 1, p. 5-23, jan./abr. 2014.

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

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

LIKER, J. K. **The Toyota Way**: 14 management principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill, 2004.

LIMA, M. A. M.; FROTA, S. A. O *empowerment* e a teoria organizacional: um incremento no quantum de poder? **Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 3, p. 01-24, jun. 2002.

LINHARES, A. R.; SIQUIERA, M. V. S. Um diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica no universo da modernidade líquida. **GERAIS**, v. 7, n. 8, p. 106-118, jan./jun. 2014.

LOUZADA, R. S. M. L.; OLIVEIRA, P. T. R. Reflexões sobre a metodologia de pesquisa em psicodinâmica do trabalho. **Revista NUFEN**, v. 5, n.1, p. 26-35, jan./jul. 2013.

LUNA, I. N. **Reestruturação produtiva e a profissão de administrar empresas: da gerência taylorista ao autocontrole do trabalhador-gerente**. 2008. 255 f. Tese (Doutorado em Sociologia Política) - Curso de Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

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

MARTINS, M. A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados e concursados da câmara dos deputados. **E-legis**, Brasília, n. 14, p. 46-63, maio/ago. 2014.

MEDICI, A. C.; SILVA, P. L. B. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, p. 26-36, jul./set. 1993.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa Psi Livraria, Editora e Gráfica Ltda, 2007.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-UFC**, v. 6, n. 1, p. 39-46, jan./jun. 2001.

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

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MOLINIER, P. Sujeito e subjetividade: questões metodológicas em psicodinâmica do trabalho. **Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 43-47, jan./abr. 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1975.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. V. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

OLIVEIRA, G. J. **Modelos teóricos de Administração Pública**. Disponível em: <https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/140775/mod_resource/content/1/Modelos de

Administração Pública.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2016.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2004.

PAULA, A. P. P. **Entre a Administração e a Política: Os desafios da gestão pública democrática**. 2003. 224 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Curso de Ciências Sociais, Departamento de Ciências Políticas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

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

QUEIROZ, T. L. A.; CAVALCANTE, P. S. **As contribuições do software Atlas Ti para a análise de relatos de experiência escritos**. 2011. Disponível em: <educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5664_4029.pdf> Acesso em: 30 abr. 2017.

RAMOS, A. G. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Saraiva, 1985.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. *Empowerment: estudo de casos em empresas manufactureiras*. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p. 263-274, maio/ago. 2004.

ROSAS, M. L. M.; MORAES, R. D. A importância do reconhecimento no contexto de trabalho. **Revista AMAzônica**, Humaitá, v. 7, n. 2, p. 210-224, jul./dez. 2011.

SANTOS, P. R. F. A intensificação da exploração da força de trabalho com a produção flexível: elementos para o debate. **O Social em Questão**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 25/26, p. 137-156, 2011.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

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.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 14. Ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2009.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, R. G. **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**. 2017. 128 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração). Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2017.

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

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

TERTO, D. C.; PEREIRA, R. L. A. **A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira**. 2011. Disponível em:

<<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/posters/0041.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago./dez. 2014.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Vol. 2. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1994.

WOLF-RIDGWAY, M. Psicodinâmica del trabajo y análisis del trabajo de presentación de sí mismo del director de empresa. **Laboreal**, Porto, v. 7, n. 1, p. 56-67, 2011.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para gestores

Agradecimentos

Apresentação dos Termos de Consentimento e Confidencialidade

Dados de caracterização do sujeito:

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

1. Fale-me sobre sua trajetória profissional.

- a. Como é o seu trabalho como profissional/gestor(a)?
- b. Como é sua rotina e quais as suas responsabilidades?

2. Para você, o que significa gerir?

- a. Na sua opinião, o que caracteriza um bom líder/gestor?

3. Como você se enxerga como líder/gestor?

4. Como que você acha que as pessoas do seu grupo/equipe/setor lhe veem?

- a. Você sente que o seu trabalho como gestor é reconhecido por seus subordinados?

5. Como são suas relações de trabalho aqui no seu trabalho?

6. Como são as relações com os seus subordinados no contexto de trabalho?

- a. Me conta sobre os desafios e as dificuldades.
- b. Você se lembra se teve alguém que chegou a ficar mal ou até mesmo adoecer por causa do trabalho?

7. Conte-me como você se sente realizando o seu trabalho.
 - a. Quais as dificuldades e desafios?
 - b. Me conta como é que foi esse período de dificuldades da tua vida?
 - c. O que te faz se sentir realizado com o seu trabalho?

8. Estamos chegando ao fim da entrevista. Como se sentiu? Quer acrescentar algo?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA SUBORDINADOS

Agradecimentos

Apresentação dos Termos de Consentimento e Confidencialidade

Dados de caracterização do sujeito:

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

1. Fale-me sobre sua trajetória profissional.

- a. Como é a sua rotina de trabalho e quais suas responsabilidades?

2. Como você enxerga o papel da gestão?

- a. Como você definiria um líder/gestor?

3. Como que você acha que as pessoas do seu grupo/equipe/setor lhe veem?

- a. Você sente que o seu trabalho é reconhecido por seu gestor?

4. Como são suas relações de trabalho aqui no seu trabalho?

5. Como são as relações com o seu gestor no contexto de trabalho?

- a. Me conta sobre os desafios.
- b. Você se lembra se teve alguém que chegou a ficar mal ou até mesmo adoecer por causa do trabalho?

6. Conte-me como você se sente realizando o seu trabalho.

- a. Quais as dificuldades e desafios?

- b. Me conta como é que foi esse período da tua vida?
- c. O que te faz se sentir realizado com o seu trabalho?

7. Estamos chegando ao fim da entrevista. Como se sentiu? Quer acrescentar algo?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____,
sendo conhecedor(a) do tema e metodologia utilizados pelo aluno **Jorge Luiz de Souza Evaristo** do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), consinto em participar da pesquisa conduzida pelo mesmo.

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 o aluno, que todas as possibilidades de identificação enquanto entrevistado devem ser impedidas.

Fortaleza, _____ de _____ de _____.

Assinatura: _____

APÊNDICE D – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Pelo presente termo, o signatário, **Jorge Luiz de Souza Evaristo**, aluno do curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE), em fase de pesquisa de campo, se compromete a manter as suas fontes de informação em total anonimato. Neste sentido, não fará a identificação do entrevistado na redação final dos relatórios.

Fortaleza, _____ de _____ de _____.

JORGE LUIZ DE SOUZA EVARISTO
Mestrando UECE