



**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA**

**VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO ENTRE
ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
GOVERNAMENTAL PERANTE O ADVENTO DO
GERENCIALISMO NO SETOR PÚBLICO**

Kesley Morais de Paula

BRASÍLIA

2016

KESLEY MORAIS DE PAULA

**VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO ENTRE
ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
GOVERNAMENTAL PERANTE O ADVENTO DO
GERENCIALISMO NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação e Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira.

Brasília, 13 de abril de 2016

BRASÍLIA

2016

KESLEY MORAIS DE PAULA

**VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO ENTRE
ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
GOVERNAMENTAL PERANTE O ADVENTO DO
GERENCIALISMO NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação defendida e aprovada no Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira

Universidade de Brasília - UnB
Orientador

Prof. Dr. Ricardo Corrêa Calmon

Universidade de Brasília - UnB
Examinador Interno

Prof. Dr. Paulo Dupin Calmon

Universidade de Brasília - UnB
Examinador Externo

Brasília, 13 de abril de 2016

Agradecimentos

Inicialmente, agradeço a Deus por toda força e coragem que tem me dado em minha trajetória de vida.

Aos meus pais, minha mãe Yasmin que com toda a sua dedicação, entrega e abnegação pela família me mostrou o que é se doar para algo, meu pai Genivaldo que com o seu exemplo, postura e capacidade de realizar me fez compreender que é possível fazer certo sempre.

À minha irmã Rebeca que, apesar de mais nova, sempre me protegeu e foi um grande espelho nesta caminhada.

À minha namorada Gabriela por sempre estar ao meu lado e ser esta pessoa compreensiva, paciente e por me mostrar que é sempre possível encerrar as situações com calma, serenidade e maturidade.

Ao meu cunhado Tiago que, junto com a minha irmã, me apoiou e me ofereceu grandes dicas para que pudesse vencer mais essa etapa de minha vida.

Aos meus tios, primos e avó, pelo auxílio demonstrado em toda minha vida, na verdade qualquer a comemoração realizada seria menor sem vocês.

Aos meus amigos Thiago, Mirellen, Marcelo Pacheco, Marcelo Cardoso, Alexandre, Felipe, Gustavo, Arismar, Alvaro, Daniel, Igor pelo companheirismo e o exemplo de amizade que me demonstram a cada dia.

Ao Professor Marcus Vinícius pela atenção, dedicação e disponibilidade em todos os momentos. Um grande exemplo de profissional que trouxe até mim uma visão totalmente diferente do que representa o trabalho em nossa sociedade, e me abriu as portas para diversas áreas de conhecimento, entre elas a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica.

A todos os meus colegas de PPGA, especialmente Leonardo, Marcelo, Juliana, Lana, Rodrigo e George que foram verdadeiros companheiros nesta jornada me ensinando e aprendendo junto comigo.

Aos Professores Paulo Calmon, Ana Magnólia e Ricardo Correa por gentilmente aceitarem compor minha banca qualificadora e examinadora, fornecendo dicas fundamentais para que este trabalho se tornasse o que é.

Aos meus colegas de trabalho, em especial, ao Gabriel, Christiano, Antonio, Marianne, Gustavo, Danielle, Danyela, Adriana e Patrícia pelo interesse e total disponibilidade em me ajudar, essa dissertação se origina em vocês e termina por conta do auxílio prestado por vocês.

A todos os participantes da pesquisa que, com sua enorme boa vontade, fizeram com que ela fosse cumprida com êxito.

RESUMO

A vivência de prazer e sofrimento é um fenômeno social cada vez mais presente na realidade laboral contemporânea e a Administração Pública Brasileira que, apesar de guardar em si diversos aspectos muito próprios e idiossincrasias, tem fornecido condições para que o trabalhador perceba essa realidade se replicando. Observando a recente trajetória do setor público, percebe-se que um dos principais vetores desse fenômeno, a ideologia gerencialista, baseada em um conjunto de crenças que prezam pela pressão por resultados, pela aferição sistemática e pela precarização do trabalho, tem sido cada vez mais inserida e sua presença incentivada no contexto. Nesse sentido, a carreira de Especialistas em Políticas Públicas de Gestão Governamental, a qual seus integrantes são conhecidos por meio da alcunha de “gestores públicos”, se apresenta como uma das responsáveis pela replicação da técnica e do discurso voltado ao reforço do discurso gestor no ambiente público. Sendo assim, percebe-se que a capacidade de inserção e interação da carreira com os diversos setores no ambiente faz com que ela seja, em grande medida, um caminho para disseminar o ideal da gestão e torná-lo mais aceito. Desenvolveu-se então uma pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas com servidores públicos da citada carreira, lotados em diversas Secretarias da Presidência da República, com intuito de compreender o nível de percepção da vivência de prazer e sofrimento em seu cotidiano de trabalho, bem como a relação realizada entre esta e a ascensão do gerencialismo no ambiente público. E, por meio da análise de conteúdo, chegou-se a resultados que mostram uma forte presença do discurso gerencial, diversas ocorrências de injunções paradoxais pelos mais diversos caminhos, uma visão de instituições públicas altamente ineficientes, sendo a busca pela superação de tal percepção utilizada como um instrumento em prol da precarização do trabalho, e uma noção do sofrimento como algo normal e, muitas vezes, imperceptível.

Palavras-chave: Vivências de Prazer e Sofrimento. Gerencialismo. Administração Pública.

ABSTRACT

The experience of pleasure and suffering is a social phenomenon increasingly present in contemporary labor reality and the Brazilian Public Administration that, in spite save itself several very specific aspects and idiosyncrasies, has provided conditions for the worker to realize that reality is replicating. Noting the recent trajectory of the public sector, it is clear that one of the main drivers of this phenomenon, the Managerialist ideology, based on a set of beliefs that value the pressure for results, by systematic measurement and the precariousness of work, has been increasingly inserted and its presence encouraged in the context. In this sense, the career Specialist in Public Policy Government Management, which its members are known by the nickname of "public managers", is presented as one of the responsible for the technical replication and back speech to strengthen the managerial discourse on public environment. Thus, it is clear that the inclusion of capacity and career of interaction with various sectors in the environment makes it is largely a way to spread the ideal of management and make it more accepted. It then developed a qualitative research, based on interviews with civil servants of the aforementioned career, crowded in various Secretariats of the Presidency, in order to understand the level of awareness of the pleasure of living and suffering in their daily work, as well as relationship held between this and the rise of managerialism in the public environment. And, through content analysis, we reached the results that show a strong presence of the managerial discourse, several instances of paradoxical injunctions by various ways, a vision of highly inefficient public institutions, and the pursuit for overcoming this perception used as an instrument in favor of precarious work, and a sense of suffering as something normal and often imperceptible.

Keywords: Experiences of Pleasure and Suffering. Managerialism. Public administration.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1. Relações de Trabalho na Contemporaneidade	13
2.2. Histórico da Administração Pública e a Nova Administração Pública no Brasil.....	17
2.3. O Advento das Práticas Gerencialistas e a sua Reprodução no Setor Público	23
2.3.1. Conceito de Gerencialismo	23
2.3.2. Reflexões Éticas sobre o Gerencialismo no Setor Público.....	26
2.3.3. Gerencialismo no Setor Público	29
2.4. Burocracia e Gerencialismo: Poder, Subjetividade e Contradições no Ambiente Público ...	32
2.5. Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho: Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho.	39
3. METODOLOGIA.....	46
3.1. Desenho da Pesquisa.....	46
3.2. Métodos, Procedimentos e Técnicas de Pesquisa.....	46
3.2.1. Método	47
3.2.2. Amostra	47
3.2.3. Instrumento.....	50
3.2.4. Coleta dos Dados.....	55
3.2.5. Análise dos Dados.....	55
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.1. Categoria 1: Relações Contemporâneas de Trabalho.....	57
4.2. Categoria 2: Gerencialismo no Setor Público	71
4.3. Categoria 3: Injunções Paradoxais no Setor Público.....	90
4.4. Categoria 4: Vivências de Prazer e Sofrimento.....	101
4.5. Síntese dos Principais Resultados	118
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS	126
APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	132

1. INTRODUÇÃO.

A cobrança social por serviços públicos de qualidade, a partir dos anos 1990, fez o governo brasileiro perceber as demandas populares e a necessidade de criar novas alternativas para gerir os recursos públicos de forma mais eficiente e eficaz. (PAES DE PAULA, 2005). Essa crise da administração estatal surge após a eleição dos governos democráticos no país, nos anos 1980, e deixa explícita a necessidade de se formar um corpo de trabalhadores profissionalizado na administração pública brasileira.

Complementarmente, a Constituição de 1988 alterou diversas questões pertinentes à gestão dos serviços e das políticas públicas. Primeiramente, fortalecendo o controle externo, por meio do Ministério Público e dos Tribunais de Contas e alterando o modo centralizador do Estado brasileiro, processo que abriu oportunidades para um crescimento da participação da população, bem como para inovações na gestão pública (ABRUCIO, 2007).

Nesse contexto, o governo brasileiro inicia uma reforma administrativa que possui “o objetivo de racionalizar e conter os gastos públicos e também dotar os quadros do serviço público federal de pessoal capacitado para corresponder às novas demandas da sociedade que a democracia exigia” (FERRAREZI E ZIMBRÃO, 2006, p. 64). Isso gerou um esforço em busca do aperfeiçoamento do quadro de servidores, enfatizando o princípio da meritocracia, bem como o esforço para capacitar a alta burocracia (ABRUCIO, 2007), formando, assim, uma elite administrativa qualificada e permitindo a ela o acesso a quadros de direção superior (FERRAREZI E ZIMBRÃO, 2006).

Desse modo, foi criada em 1989, por meio da Lei nº 7.834, a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG, que tem como atuação preponderante a formação de quadros de modo transversal nos órgãos e entidades da administração pública federal. Respondendo por planos e políticas públicas, a citada carreira surge no intuito de fornecer servidores públicos capazes de atuar no espaço entre as demandas políticas e os ideais técnicos, elaborando e implementando políticas públicas e fortalecendo o nível estratégico do governo (BRASIL, 2013).

Assim, o nascimento da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental reflete um novo alinhamento da administração pública brasileira, que, a partir do fim dos anos 1980, busca aproximar a máquina pública ao modo de gestão das empresas privadas, ou seja, procura trazer para a realidade do serviço público brasileiro, uma ideologia voltada à produtividade e ao resultado, tratando o cidadão como o cliente dos serviços ofertados

pelo Estado. Ou seja, a própria criação da carreira reflete a busca pela implantação da ideologia gerencialista na administração pública, sendo seus integrantes os responsáveis por trazer o discurso gerencial à realidade do serviço público do país. Essa atribuição fez com que a carreira se aproximasse dos círculos estratégicos de governo, sendo, por muitas vezes, a responsável por encaminhar as diretrizes das instâncias superiores ao corpo burocrático estatal.

Ao participar da modernização do Estado, a carreira traz para o setor público a ênfase no arcabouço gerencial inspirado no setor privado e em suas técnicas e procedimentos administrativos, no intuito de que seja estabelecido um governo mais eficiente e eficaz. Esse modelo traz, em seu discurso, um modo de organização estatal baseado em experiências de outros países, mais especificamente àqueles de origem anglo-saxã, que prega a adoção de uma série de medidas que se constituem em um amplo corte de gastos, inclusive de pessoal, concomitante à introdução de uma lógica produtivista, a qual prega a melhoria da relação financeira entre os custos das políticas e o retorno por elas oferecido, a definição clara de responsabilidades dos servidores e o controle de resultados.

Como se vê, o discurso apresenta um modelo gerencial que surge para oferecer aos beneficiários dos serviços públicos condições e serviços mais eficientes, e que produzam mais e com maior qualidade, contudo, por meio de uma análise mais crítica, é possível perceber um ideal que busca pressionar o trabalhador público a melhorar seus índices de produtividade, por meio de metas e objetivos pré-determinados. Nesse pensamento, nota-se que não há o interesse na participação do servidor na construção da sociedade e do ambiente estatal e sim que ele se torne uma peça, que execute determinado serviço da forma mais efetiva possível.

Assim, percebe-se que ideologia gerencial introduzida para ser a principal solução aos desafios estatais, torna-se um instrumento de opressão do trabalhador. Nesse contexto, a gestão “invade o mundo e pressiona o indivíduo, em vez de melhorar as relações humanas” (SIQUEIRA e MENDES, 2009, p. 243) e, dessa forma, as tecnologias gerenciais exercem práticas de controle do indivíduo tornando-o instrumento do sistema produtivo, em prol de um conceito ético voltado unicamente ao trabalho. Portanto, ao trazer uma ideologia gerencial, por meio de um discurso que preza pelo resultado e o alcance de metas, há a alteração da lógica até então vigente no ambiente estatal e, conseqüentemente, um choque entre o discurso em vigor e a nova proposta.

Esse quadro expõe um ambiente de trabalho contemporâneo que, conforme relata Gaulejac (2007), possui uma série de relações contraditórias de melhoria e de degradação, e é caracterizado, prioritariamente, pela lucratividade e pela eficiência, atributos que oferecem às

organizações e aos trabalhadores uma significativa capacidade de realização, mas que, em prol disso, deixa à parte as questões humanas gerando um ciclo de produção com consequências destrutivas para os indivíduos. Portanto, este é um ambiente propício a conflitos éticos e a proporcionar sentimentos ambíguos ao trabalhador.

Conforme relata a literatura sobre organizações, de modo geral, é em um ambiente como esse que as relações passam a ser marcadas por interesses utilitários e o conhecimento passa a ser um instrumento de poder. As pessoas tendem a se apoiar o mínimo possível, pois o colega ao lado se torna, não raro, um rival, e a chefia se mostra pouco propensa ao desenvolvimento da equipe (FINNAZI; SIQUEIRA; MENDES, 2010).

O fato é que, no contexto atual, o próprio conceito de trabalho tem sido alterado e se tornado, por exemplo, mais etéreo, sendo uma atividade cada vez mais fluida e abstrata. Isso faz com que o trabalhador não consiga ver o resultado do que produz, pois “o trabalho não é mais um objeto concreto realizado por um único indivíduo, mas o resultado da produção sistêmica requer a cooperação direta ou indireta de milhares de pessoas indiferenciadas” (GAULEJAC, 2011, p. 28). Situação que não permite que haja uma cumplicidade entre o trabalhador e a sua realização, já que o trabalho é mais difícil de ser percebido e descrito.

Essa fluidez dada ao trabalho proporciona a sua imersão na vida privada, quebrando barreiras entre o ambiente laboral e os outros setores da existência humana. Além disso, há uma cultura de alta performance que traz uma grande carga de pressão por resultados. Essa relação demonstra não apenas como a intensificação do trabalho afeta a vida das pessoas, mas o modo como as novas formas de trabalho se transformam em stress e perversidade. Esse quadro fica ainda mais preocupante ao considerar-se as tensões contraditórias presentes no trabalho, pois esse mesmo elemento que pode trazer a transformação do ser em sujeito, dando sentido e objetivo a vida, pode ser via de opressão e incoerência (GAULEJAC, 2011).

Condições como essas, que envolvem desde uma grande pressão por resultados, até a falta de sensibilidade por dificuldades enfrentadas por colegas, fazem com que esses profissionais estejam sujeitos, frequentemente, a experiências de mal-estar e sofrimento e a suas consequências. Para tanto, imagina-se que muitos deles buscam modos diversos de lidar com a situação, visando contornar a pressão sofrida e a que provavelmente exercem sobre seus colegas. Por outro lado, tendo em vista o reconhecimento de uma administração pública pouco eficiente, que deixa os cidadãos-usuários insatisfeitos com os serviços prestados, por não atender suas necessidades e expectativas (FERNANDES, 2013, p. 18), muitos desses profissionais se veem desafiados e desejosos a contribuir para a sociedade, bem como atraídos

pela possibilidade de serem reconhecidos por essa atuação, que, quando concretizada com sucesso, pode vir a tornar-se fonte de grande prazer e bem-estar.

Percebe-se, então, que conhecer as experiências de prazer e sofrimento no serviço público, bem como as implicações dessas na subjetividade dos integrantes da carreira de EPPGG, faz-se necessário para melhor compreender as características e os percalços que compõem uma carreira que transita tanto pelo corpo burocrático, quanto pelo ambiente político. Do mesmo modo, tal ação permite ainda entender a forma que se realiza a gestão de pessoas no serviço público brasileiro.

É a partir desse contexto que essa dissertação foi idealizada, tendo sido formulado o seguinte problema de pesquisa: Quais são as experiências de prazer e sofrimento em relação às vivências de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, relacionadas à ascensão do gerencialismo no setor público?

A pesquisa em questão consiste em considerar como os integrantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG percebem os efeitos, em sua subjetividade, da ocorrência de prazer e sofrimento na atuação pública. Para isso, avalia-se como a introdução de um discurso ideológico voltado para a inserção de práticas de gestão privadas no ambiente público afeta não só o ambiente de trabalho, mas também as relações e as experiências vividas pelos servidores públicos.

O objetivo é então analisar os efeitos do avanço da ideologia gerencialista na subjetividade dos servidores públicos, bem como na vivência de prazer e sofrimento, no que tangente a atuação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Para isso, foram delineados objetivos específicos que contribuem para o alcance de tal objetivo:

- Identificar e analisar a transferência de modelos de gestão do setor privado para o setor público;
- Compreender a relação e as injunções paradoxais entre o modelo burocrático e o modelo gerencial de Administração Pública;
- Analisar o discurso gerencial das instituições que atuam os Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental; e
- Conhecer e analisar os efeitos do gerencialismo sobre a identidade profissional do trabalhador do setor público.

Este trabalho aborda uma das principais carreiras da administração pública federal, que atua em um ambiente organizacional público, combinando a análise de demandas políticas e o conhecimento técnico. Trata-se de uma carreira com grande papel social, que atua de modo amplo nos diversos ramos da administração pública, desempenhando um importante papel em todo o ciclo das políticas públicas do Poder Executivo Federal. Podendo, dessa forma, fornecer uma visão ampla do papel do trabalho do servidor público perante os novos desafios e problemas trazidos com a implantação do gerencialismo no Estado brasileiro. Por operar de modo transversal, atuando nos diversos órgãos do Poder Executivo Federal, os servidores da carreira vivenciam realidades organizacionais distintas que influenciam as formas de viver o prazer e o sofrimento nesse ambiente. Essa situação apresenta impactos na valorização, na cooperação e no reconhecimento vivenciados, momentos indispensáveis para a ressignificação do sofrimento proveniente do trabalho.

A pesquisa em destaque é útil, do ponto de vista acadêmico, a pesquisadores e professores em Administração que possuam o intuito de compreender como as principais mudanças da administração pública nos últimos 30 anos, especificamente a implementação de uma ideologia gerencialista advinda do ambiente organizacional privado, afetaram a subjetividade do trabalhador inserido no ambiente público, possibilitando, assim, a identificação das fontes de prazer e sofrimento no trabalho e permitindo uma melhor compreensão das variáveis que se relacionam ao trabalho no serviço público.

Quanto ao campo de pesquisa, de modo geral, há um número reduzido de estudos que enfoque tanto em aspectos ligados à gestão influenciando a subjetividade e o imaginário dos servidores público quanto em psicodinâmica do trabalho no serviço público. Em levantamento realizado pelos portais Capes e Scielo, com as chaves de pesquisa “psicodinâmica do trabalho”, “gerencialismo” e “ideologia gerencial”, abrangendo pesquisas brasileiras dos últimos dez anos (2005-2015), entre dissertações, teses e artigos, chegou-se ao quantitativo de 69 trabalhos realizados, sendo 38 deles vinculados ao tema Psicodinâmica do trabalho, 30 à temática ligada ao Gerencialismo e apenas um tratava das duas temáticas de forma concomitante e realizando um diálogo entre partes.

Desses estudos, foram levantados 59 trabalhos teóricos-empíricos e 10 apenas teóricos, 48 são qualitativos, 4 quantitativos e 7 quali-quantitativos. Quanto ao setor estudado, nota-se a predominância do setor privado com 27 estudos, seguido pelo setor público com 23 estudos, sendo que 5 estudos abordavam tanto instituições públicas quanto privadas e apenas 2 estudos abrangeram o terceiro setor, alguns trabalhos não informam a que setor abordam. Já o

seguimento da economia mais estudado é o de saúde (8 trabalhos), seguido do bancário, ensino e órgãos públicos (6 estudos cada), vale ressaltar ainda os setores de transportes e petróleo com (3 estudos cada).

A grande contribuição da pesquisa proposta é realizar um diálogo entre a sociologia clínica e a psicodinâmica do trabalho em um ambiente público, avaliando a importância do gerencialismo e os efeitos na subjetividade de servidores públicos, mais especificamente as experiências de prazer e sofrimento dos integrantes de uma das carreiras com a atuação mais abrangente do estado brasileiro. Desse modo, este estudo contribui para conhecer a subjetividade dos trabalhadores que atuam na Administração Pública direta com incumbências diretamente ligadas à definição de políticas públicas e que atuam em um ambiente em constante tensão e cobrança, principalmente, após as alterações causadas com a implantação de um discurso e uma ideologia voltada ao resultado.

Ademais, no tema de pesquisa incluem-se questões, tais como: novos discursos ideológicos, novas metodologias de gestão, subjetividade e ética, aspectos que influenciam a qualidade do trabalho e da vida dos servidores públicos, principalmente dos EPPGG, os quais, frequentemente, atuam em posições-chave e cujas decisões impactam na vida de seus colegas e no bem-estar de toda a sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO.

2.1. Relações de Trabalho na Contemporaneidade

O trabalho ocupa um lugar central na existência humana, é por meio dele que o ser social se afasta de sua origem natural e extintiva e se produz e reproduz como gênero humano (ANTUNES, 2000). A atividade laboral representa um fenômeno social que concerne a grande parte dos registros do homem (GAULEJAC, 2011) e que permeia a sociedade como um todo, estabelecendo as formas das relações, ao criar dinâmicas de poder e ao determinar o dia-a-dia dos indivíduos (ALBORNOZ, 2012). Ademais, se apresenta como ponto de referência para as pessoas, não apenas economicamente, mas também no que se refere ao psicológico e ao posicionamento desses sujeitos perante a sociedade (CASTEL, 1998).

Castells (1999) mostra que o trabalho tem estado na essência da coletividade, o autor assevera que as alterações tecnológicas nas relações de trabalho, em torno do contexto empresarial, têm afetado toda a sociedade, demonstrando a influência do contexto laboral para a coletividade. Mas, a despeito dessa importância, as relações de trabalho nos tempos atuais têm passado por diversos desafios com a aceleração da dinâmica cotidiana, o fácil acesso a uma quantidade excessiva de informações e a impermanência dos vínculos, e, portanto, recebido críticas por estarem, por muitas vezes, degradadas. Antunes (1995) defende que o mundo do trabalho sofreu fortes impactos com a modernidade que, apesar de ter passado por uma intelectualização, por conta do incremento do grau de instrução dos trabalhadores e do aumento da complexidade das tarefas, pertence a um contexto de profunda precarização, tornando-se volátil, na tentativa de flexibilizar os relacionamentos que o envolvem. Desse modo, a busca por flexibilização das relações no ambiente laboral acaba por originar condições de vulnerabilidade aos trabalhadores, já que a “mão-de-obra está desagregada em seu desempenho, fragmentada em sua organização, diversificada em sua existência, dividida em sua ação coletiva” (CASTELLS, 1999, p. 502).

Nesse sentido, Bauman (2001) traz um conceito de trabalho em que as relações não conseguem se sustentar, pois pertencem a uma “modernidade líquida”, na qual há uma fragmentação dos espaços coletivos e a deterioração dos laços sociais como consequência da busca pelo ganho próprio. O trabalho em si deixou de ser um fim e tornou-se apenas um meio para alcançar algumas benesses desejadas. E, infelizmente, nem mesmo as ferramentas

organizacionais mais sofisticadas têm condições de lidar com a situação, podendo até mesmo realçarem os problemas existenciais individuais. (GAULEJAC, 2007). Nesse sentido, é que Antunes, referindo-se ao Toyotismo, traz que essas ferramentas gerenciais necessitam, para flexibilizar a produção, da “flexibilização dos trabalhadores”, para o autor o aparato produtivo necessita de “direitos flexíveis, de modo a dispor desta força de trabalho em função direta das necessidades do mercado consumidor” (ANTUNES, 1995, p.36). De fato, o que se busca com as práticas gerenciais e, conseqüentemente, com um trabalho mais flexível é proporcionar o máximo ganho ao menor custo possível, conforme mostra Castel há uma flexibilidade interna à empresa que “que impõe a adaptabilidade da mão-de-obra a essas situações novas e que, evidentemente, expulsa os que não são capazes de se prestar a essas novas regras do jogo” e um flexibilidade externa “que conduz a subcontratar fora da grande empresa uma parte das tarefas mas, em geral, sob condições mais precárias, menos protegidas e com menos direitos” (CASTEL, 1997, p. 173).

O debate de flexibilização traz à tona outra questão, a precarização do trabalho, conceito apresentado em Castel (1998), mostra que a busca por competitividade dentro da lógica empresarial acarreta uma grande vulnerabilidade social dos trabalhadores contexto laboral atual. Antunes (2000) faz referência à precarização, por meio da intensificação da exploração do trabalho, tanto no caso de trabalhadores que atuam em diversas funções ao mesmo tempo, quanto daqueles que atuam em grande ritmo e velocidade, nas duas situações se percebe é a relação do fenômeno em questão com a flexibilidade laboral. Castel relata ainda que a precariedade laboral ocupa o cerne da sociedade ao dizer que “precarização do trabalho é um processo central, comandado pelas novas exigências tecnológico-econômicas da evolução do capitalismo moderno” (CASTEL, 1998, p. 526) e que, como consequência, tal precarização pode acarretar a “desfiliação” de diversos indivíduos. Assim, esses sujeitos estariam privados de uma participação mais efetivas nos processos econômicos, apesar de ainda estarem neles inseridos, ou seja, haveria uma “ausência de inscrição do sujeito em estruturas portadoras de sentido” (CASTEL, 1998, p. 536).

Essa relação deixa clara a importância de que seja realizada uma reflexão crítica sobre o trabalho no contexto atual permitindo a compreensão sobre o modo como o reforço gerencial e o progresso se compatibilizam com as relações, a liberdade individual e a definição das condições e dos direitos que todos os indivíduos devem possuir. Nesse sentido Freud (1930) mostra que, mediante uma perspectiva de desenvolvimento e progresso vindos da ideia de trabalho árduo, a liberdade, um dos direitos dos indivíduos, tem sido cerceada continuamente

em nossa civilização. O fato é que a criação de uma sociedade traz consigo a perspectiva de perda da liberdade particular, mesmo que haja a expectativa de que, com essa perda de liberdade, haja um aumento no grau de satisfação comum, algo que em nossa sociedade não se concretizou. Desse modo, o autor relata que “a humanidade efetuou um progresso extraordinário” nos últimos séculos, mas ressalta que essa condição “não aumentou a quantidade de satisfação prazerosa que poderiam (os homens) esperar da vida” (FREUD, 1930, p. 16).

Castells relata que as reformas recentes no sistema produtivo tiveram a intenção de “aprofundar a lógica capitalista de busca de lucro nas relações capital-trabalho, aumentar a produtividade do trabalho e do capital” deixando de lado a “proteção social” e as “normas de interesse público” (CASTELLS, 1999, p. 36). Assim, percebe-se que o capitalismo, muito associado à ideologia voltada para o trabalho, tem em sua essência a busca pelo progresso acima de qualquer outro objetivo, como se esse fosse um bem maior que traria a satisfação para todos. Todavia, essa busca se mostra cada vez mais ligada a projetos particulares de poder, em que a liberdade de muitos é cerceada em prol de alguns. Wolff (2012) traz que o espírito empreendedor prega a necessidade de sempre se trabalhar muito para produzir e criar riqueza, como se esse fosse o caminho para a felicidade humana. Mas a produção e a geração de riquezas não significam a satisfação todas as necessidades humanas, pois novas necessidades são sempre criadas, “cada vez mais vãs e vazias”, o que demonstra uma falha na lógica de uma cultura baseada na produtividade e no consumo. O prazer, os desejos e, até mesmo, as necessidades humanas serão, desse modo, limitadas ao máximo em prol da acumulação de riquezas. O autor assevera que os seguidores desse ideal têm de fato interesse em que os outros trabalhem, ou seja, que as outras pessoas sigam as suas ideias e trabalhem para eles. Logo, os que fazem apologia ao trabalho na verdade fomentam situações que levam a uma busca infinita pela felicidade extrema imaginada pelo trabalhador.

Enriquez (1990), em sua análise freudiana, afirma que os seres humanos apresentam “necessidade de proteção” e, na busca pela superação de suas fraquezas, eles se propõem a regredir aos “estados nirvânicos”, ou seja, à procura de um estado de felicidade permanente e inalcançável, o trabalhador é convencido e incentivado a dedicar-se arduamente ao trabalho, como se esse fosse o único caminho para o bem-estar. Como se vê, não há qualquer comprovação de que a felicidade virá da ordem, vinculada à civilização, ou mesmo do progresso, associado ao trabalho por meio do sistema produtivo ligado ao capital, visto que todo

o progresso já produzido por esses instrumentos não conseguiu criar mais conforto e satisfação social (FREUD, 1930).

Percebe-se, então, que a sociedade é marcada pela contradição dos métodos de desenvolvimento próprio, entre eles a forma que se dá as relações de trabalho. Esses métodos prescrevem, como caminho para a evolução, a busca pela superação dos sofrimentos, porém, ao mesmo tempo, geram, eles próprios, mal-estar. Gaulejac (2011) afirma que o debate sobre mal-estar no trabalho exprime as tensões contraditórias das relações de trabalho contemporâneas e propõe que essas relações podem levar tanto à alienação, à opressão e à instrumentalização do trabalhador (evocadas por articulações entre condições objetivas), quanto à emancipação e ao desenvolvimento (trazidas por condições subjetivas). O autor demonstra que tais contradições, assim como o prazer e o sofrimento no trabalho, não são acontecimentos recentes, mas a sua exacerbação e o seu emaranhamento são fenômenos novos. Contudo, apesar dessa intensificação ter levado à degradação dos indicadores de saúde e a sintomas de doenças, como o stress, a depressão e o esgotamento profissional, a negação do mal-estar no ambiente laboral ainda persiste. Isso porque, para uma concepção objetiva de ciência, “a construção de uma representação racional do mundo não é compatível com a ideia da subjetividade como um elemento incontornável” (GAULEJAC, 2011, p. 16).

Desse modo, o trabalho seria uma ação racional em torno da concretização de um produto, mas ao ser realizado sem maiores reflexões ele se transforma em uma técnica capaz de servir à ilusão, como um instrumento de fuga contra as fraquezas humanas, ao deslocar grande quantidade de energia libidinal humana e, desse modo, fornecer um lugar seguro em uma parte da realidade (FREUD, 1930). O labor em si pode vir ainda a ser uma neurose ou uma ilusão que impede os indivíduos de conhecer e refletir sobre a realidade que os envolve e essa falta de reflexão e de envolvimento intelectual do sujeito acaba por se tornar uma forma de estranhamento ou alienação, que ao ser interiorizada, faz com que a subjetividade seja apropriada, sendo o sujeito transformado em objeto. Logo, não é possível justificar, por meio da razão, a perda da liberdade, bem como do pensamento, do desenvolvimento pessoal e dos desejos em prol de uma produção sem limites e sem conteúdo. Nota-se que uma sociedade que tem uma visão alienada dos modos de produção, não pode querer atingir o bem de todos, tendo em vista a alienação trazer perda da unidade social. Percepção confirmada por Antunes que revela que “a alienação assume a forma de perda de sua própria unidade: trabalho e lazer, meios e fins, vida pública e vida privada, entre outras formas de disfunção dos elementos de unidade presentes na sociedade do trabalho” (ANTUNES, 2000, p. 133).

2.2. Histórico da Administração Pública e a Nova Administração Pública no Brasil

Os momentos da Administração Pública são mais comumente divididos em três: Patrimonial, Burocrático e Gerencial. Eles envolvem uma série de arquétipos que advêm da literatura empresarial e que foram adotados no Brasil de forma concomitante durante todo o século XX até os dias atuais, mesmo existindo, em determinados momentos, uma predominância de algum deles.

A Administração Pública Brasileira inicia o século XX pautada por decisões e políticas claramente patrimonialistas, havendo um constante uso e abuso do patrimônio público pelos grupos políticos mais poderosos. A partir de 1938, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, inicia-se uma reforma paradigmática no setor público brasileiro, com o intuito de profissionalizar a Administração Pública e atingir o ideal burocrático weberiano, visando superar o patrimonialismo. O surgimento do órgão representa não só a primeira reforma administrativa no Brasil, mas também a afirmação dos princípios da burocracia clássica, tornando-se um primeiro sinal de um modelo gerencial, com a destinação de alguns serviços públicos à administração indireta (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A Administração Pública Burocrática, conforme adotada no Brasil, é caracterizada como um formato ligado a métodos, procedimentos e padrões, fazendo com que a gestão procure um modo de atuação mais racional. Bresser-Pereira (1996) afirma que ela esteve presente nos principais países europeus a partir do século XIX, baseada nos princípios do Exército prussiano, mediante um modelo racional-legal. Weber (2009) foi um dos primeiros teóricos a caracterizar a forma burocrática de organização. O teórico alemão definiu de forma abrangente uma organização burocrática como aquela que enfatiza precisão, velocidade, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência. Essas características seriam atingidas por meio de uma divisão fixa de tarefas, da supervisão hierárquica e de regras e regulamentações detalhadas. Para a teoria de organizações, uma contribuição dos textos de Weber é a criação de bases para a administração clássica e a administração científica, que defenderam o modelo burocrático, e buscaram aperfeiçoá-lo e detalhá-lo (MORGAN, 2011).

Motta e Vasconcelos (2013) relatam que a burocracia traz um tipo de autoridade não personalista, em que os subordinados obedecem a regras e normas emanadas por uma autoridade competente que busca organizar, de forma estável, as ações de diversos indivíduos. Sendo criada uma estrutura burocrática baseada em princípios como: funções e competências definidas, regras, direitos e deveres delimitados por regulamentos, prerrogativas legalmente

definidas, remuneração igual para cargos semelhantes, promoção regulada por normas e separação completa entre as funções e as características pessoais. Nesse sentido, Motta e Bresser-Pereira (1980) afirmam que este modelo não é nada mais do que um modo de organização que confere àqueles a que controlam, poder, sendo então expressa de dois modos: como um tipo de sistema social e como um grupo social. Nesse sentido, Motta (2007) reafirma que a lógica burocrática se baseia na ideia de poder concentrado nos níveis hierárquicos superiores e acrescenta alegando que, apesar das principais responsabilidades nas organizações caberem aos níveis hierárquicos superiores, caso haja qualquer problema, os níveis inferiores são facilmente acusados e responsabilizados, uma demonstração de poder da primeira classe.

A formação profissional, outro tema recorrente no estudo da burocracia (WEBER, 2009), teria uma influência direta na autonomia do funcionário. Conforme relata Motta (2007), um treinamento rígido e prolongado, testado por meio de concursos e exames e destinado a fornecer conhecimentos que ajustem o funcionário a certo papel hierárquico dificulta a capacidade de iniciativa do trabalhador. Ademais, Weber (2009) considera que a burocracia busca aumentar sua importância ao valorizar o conhecimento especializado, que mantém em segredo, o que implica na submissão a instituições educacionais formadoras desses funcionários. Percebe-se, assim, que Weber buscou um modelo puro que representa um tipo ideal de burocracia, que não irá corresponder a nenhuma organização específica (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 1980), mas que será exemplo para uma série de diretrizes na busca de implantar um modelo burocrático de gestão.

A partir da segunda metade do século XX, há no País uma ênfase na importância de proteger o patrimônio público da ganância dos grupos políticos mais poderosos. Foi sentida a necessidade de repensar a República, por meio de uma reforma estatal na qual houvesse a criação de garantia dos direitos que assegurassem o patrimônio público como realmente público, reafirmando e fortalecendo a existência de um modo burocrático de administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1998). O que, inicialmente, seria uma exigência fácil de responder para meio das diretrizes do modelo burocrático, contudo, com a ampliação do papel social e econômico do Estado, a administração pública burocrática, nos moldes até então realizados, tornou-se obsoleta, uma estratégia sem sentido, algo que o próprio Weber, ao conceituar as consequências sociais da burocracia, já havia diagnosticado. O autor afirmava que a abordagem “tinha o potencial de rotinizar e mecanizar quase todos os aspectos da vida humana” (apud Morgan, 2002, p. 40) e reconhecia que esse tipo de organização reduz o potencial democrático no ambiente.

Desse modo, entre as limitações do modelo burocrático mais reconhecidas pela literatura estão as suas disfunções, conceito que surge mediante uma visão da burocracia como insensível as demandas populares e sem senso comum, tendo em vista a baixa flexibilidade e a falta de uma ação criativa de gestores e funcionários. Essas anormalidades se originam, de acordo com Motta e Bresser-Pereira (1980), no excesso de formalismo e de despersonalização e, principalmente quando levadas ao extremo, resultam na concepção da burocracia como um sistema ineficiente, com funcionários incapazes de tomar as próprias decisões. Assim, a excessiva formalização é trazida pela exigência de conhecer um emaranhado de normas, organizando-se regulamentos, estatutos sem ao menos questionar sua finalidade. Essa prática faz com que o conhecimento dos normativos se torne algo tão importante que estes param de ser meios para se atingir um suposto objetivo para se tornarem o próprio objetivo. O resultado acaba por ser a distorção da própria norma e a transformação do formalismo em “ritualismo” (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 1980) e, dessa forma, o funcionário, perante um modo burocrático de gestão, acaba por dotar a organização de rigidez e inflexibilidade, que a fazem ineficiente. O excesso de formalismo, como disfunção burocrática, traz ainda outra grave consequência: a demasia de papéis, característica importante para a organização, pois o uso de documentos escritos, em um primeiro momento, não é um problema em si, sendo inclusive uma necessidade organizacional que todas as ações sejam documentadas, contudo o excesso de documentação torna ainda mais ineficiente o modelo.

A realidade do modelo burocrático brasileiro ainda traz outra disfunção, a criação de condições que permitam e, por vezes, incentivem que os funcionários realizem o mínimo desempenho possível, ou seja, estes percebem haver uma margem de tolerância a seu baixo desempenho, uma vez que o superior se preocupa exclusivamente com as normas. Os funcionários contentam-se com o mínimo que realizam, já que a própria impessoalidade, característica do modelo, faz com que o reconhecimento pelo esforço inexista. Essa despersonalização também afeta a relação entre o funcionário burocrático e o público, tendo em vista o funcionário ter como centro de sua personalidade a falta de empatia pelo trabalho. Criada perante as exigências do modelo, essa apatia tende a produzir conflitos e determina que as peculiaridades individuais sejam ignoradas (MOTTA e BRESSER-PEREIRA, 1980). Os trabalhadores ignoram problemas não padronizados, têm dificuldade de lidar com a novidade, por conta das comunicações se realizarem apenas por canais formais, bem como pela falta de iniciativa, criando uma distância entre os administradores e a linha de frente, gerando uma visão míope que encoraja a adoção de atitudes de descaso e sem questionamentos (MORGAN, 2011).

Mediante essa realidade, em 1967, foi realizada a segunda Reforma na Administração Pública Brasileira, com a edição do Decreto-Lei nº 200, normativo que trazia os princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle. Essa reforma foi classificada por Bresser-Pereira (1996), como uma primeira tentativa de administração pública gerencial, instituiu o Programa Nacional de Desburocratização, enfatizando a descentralização e instituindo princípios como a racionalidade administrativa, o planejamento e o controle de resultados. Esse formato gerencial de administração busca distanciar-se do controle mais restrito do indivíduo por meio da ênfase por regularidade e por procedimentos, procurando trazer à tona a questão da eficiência e da eficácia, focando no planejamento e nas práticas mais ligadas ao resultado.

Bresser-Pereira (1998) relata que a administração gerencial tem como estratégia a redução de custos e o aumento da eficiência. Ele assevera que o gerencialismo é um conjunto de ideias que tem como valores o aumento da produtividade e a orientação para o consumidor. Pollitt (1990) considera o gerencialismo como um novo taylorismo, tendo em vista a reprodução do modelo de produtividade na esfera pública.

Para explicar a origem do gerencialismo no setor público, Abrucio (2006) relata a crise do modelo burocrático na Inglaterra, que, como os Estados Unidos, buscou, no ajuste no padrão cultural dos servidores públicos americanos, diversas respostas à decadência do modelo. Essas respostas são divididas de forma didática entre gerencialismo puro, consumerismo e *Public Service Orientation (PSO)*. Nelas são estabelecidas normas de atuação e objetivos com características até então ligadas ao ambiente empresarial, tais como, economicidade, eficiência, produtividade, efetividade, qualidade, *accountability* e equidade.

Cada uma dessas correntes, conforme define o autor, tem características importantes para conceituar a administração pública gerencial. No caso do Gerencialismo Puro, o objetivo principal é diminuir custos e aumentar os resultados, ou seja, aumentar a eficiência, realizando uma retração tecnológica para um número menor de atividades a serem desenvolvidas. A ideia principal é “fazer mais com menos”, modificando o processo weberiano em busca da produtividade. Dentro desse contexto, é proposta a implementação de instrumentos gerenciais, tais como, racionalização orçamentária, mensuração de desempenho, e a utilização de três mecanismos, administração por objetivos, descentralização administrativa e delegação de autoridade (ABRUCIO, 2006).

Outra vertente do modelo gerencial, o Consumerismo tem seu foco voltado para a gestão da qualidade. Há uma crítica constante à mensuração, pura e simples, da eficiência, sem que se

leve em conta fatores de impacto e resultado final. Nela há também a introdução de abordagens como a Qualidade Total. Assim, as características da vertente passariam por realizar uma descentralização administrativa, com o intuito de incrementar a competitividade e, conseqüentemente, a qualidade. Ademais, utiliza-se de formas contratuais que favoreçam a competição e o controle pelos clientes das políticas públicas (ABRUCIO, 2006).

A terceira corrente do gerencialismo serve para balizar as características do modelo, é a *Public Service Orientation* (PSO). Orientação mais recente, busca realizar uma gestão pública que passe pela prestação equânime dos serviços e que tenha como objetivo a *accountability* (ABRUCIO, 2006), conceito que remete a uma gestão que busque documentar os recursos utilizados e justificar as ações, regras e decisões tomadas (HANNAN E FREEMAN, 1984). A orientação do *Public Service Orientation* não nega as anteriores, mantendo discussões sobre eficiência, qualidade, avaliação de desempenho, flexibilidade gerencial, planejamento estratégico, todas essas características do gerencialismo, mas repensa conceitos organizacionais, dando lugar à transparência e ao aprendizado organizacional (ABRUCIO, 2006).

A partir desse prisma, Bresser-Pereira (1998) afirma que a administração pública gerencial deve considerar o indivíduo economicamente consumidor e politicamente cidadão, pois opor o gerencialismo puro a um tipo de gerencialismo voltado ao cidadão não faz sentido. O autor – que foi Ministro de Estado do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado – realizou uma proposta de reforma, alinhada às recomendações do Consenso de Washington, de adaptação do modelo de gestão pública gerencial internacional à conjuntura brasileira (PAES DE PAULA, 2005). À época, a plataforma de governo ressaltava os aspectos considerados negativos da Nova Constituição e se apoiava em estudos e conhecimentos sobre experiências internacionais de construção de uma nova gestão pública (ABRUCIO, 2007).

Essas experiências gerenciais no setor público também ficaram conhecidas como *New Public Management* (NPM) e floresceram nos governos de Margareth Thatcher e Ronald Reagan, no Reino Unido e nos Estados Unidos, respectivamente. Na Grã-Bretanha o gerencialismo foi aplicado após a posse do governo, e resultou em uma reforma administrativa de sucesso, que contribuiu para tornar o serviço público mais flexível e eficiente (BRESSER-PEREIRA, 1998). Já no Brasil, na implantação da nova gestão pública, “o foco principal foi sobre ‘reinventar governos’ e sobre os princípios da *New Public Management*, que se tornaram generalizados” (CALMON e PEDROSO, 2011, p. 576).

Percebe-se, então que, para o governo brasileiro, o capítulo da administração pública da Constituição de 1988 seria, por um lado, uma reação ao populismo e ao fisiologismo, e, por outro, a sacramentação de uma administração pública arcaica, burocrática e permissiva com uma série de “privilégios” a servidores que foram criados e seriam consolidados. Ou seja, ao implantar a administração pública gerencial, o governo considerava o modelo vigente um retrocesso burocrático, que criou desprestígio para a administração pública brasileira.

O diagnóstico realizado afirmava não haver uma burocracia profissional no país. Acreditava-se que os movimentos realizados pela Constituição Federal buscavam extirpar o patrimonialismo criando um enrijecimento burocrático, fator gerador de uma administração pública de má qualidade e de alto custo (BRESSER-PEREIRA, 1998). Concomitantemente, a opinião pública também creditou à Carta-Magna a não resolução de uma série de problemas da Administração Pública, em destaque o diagnóstico errôneo de superdimensionamento do corpo administrativo que contaminou o debate e gerou a ideia de Estado Mínimo. Essa análise causou uma alteração na dinâmica do setor público, desmantelou diversos setores estatais, tendo o funcionalismo público como um dos principais culpados pelos problemas do Brasil (ABRUCIO, 2007).

Nesse contexto surgiu e se desenvolveu a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Uma carreira de altos administradores públicos de caráter generalista e transversal, mas rigidamente burocrática e pautada na crítica ao patrimonialismo, o que, para os reformistas, era um problema óbvio, mas que não poderia ser o foco da reforma (BRESSER-PEREIRA, 1996). Contraditoriamente, essa carreira participa de forma ativa na execução do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que, apesar de fornecer uma visão do modelo gerencialista como substituto do burocrático, conta com o ideal meritocrático, contido no modelo weberiano, reforçado e aperfeiçoado no contexto brasileiro (ABRUCIO, 2007). A ideia do Plano seria, então, reorganizar o aparelho estatal e fortalecer o núcleo estratégico, transformando a cultura burocrática em gerencial e colocando em prática o ferramental gerencial utilizado no setor privado. Para o alcance de seus objetivos, era necessário não só o uso dessas práticas de gestão, mas também a ênfase na profissionalização do servidor público.

Abrucio (2007) expõe que houve um choque cultural na Administração Pública Brasileira, graças à implantação de métodos e ferramentas gerenciais, que influenciaram os gestores públicos e geraram diversas inovações. Bresser-Pereira (1998) mostra que a reforma passa por lançar mão de recursos como a descentralização administrativa, a delegação de autoridade e a responsabilização do gestor público, com rígido controle sobre o desempenho.

Assim, para superar um modelo classificado como autorreferido, seria necessária uma confiança limitada, que propiciaria os meios mais apropriados para o cumprimento de metas estipuladas. Além de alterações administrativas, uma série de mudanças legais foram realizadas, emendou-se a Constituição, criando um teto para o gasto com funcionários públicos, abrandou-se a rigidez do Regime Jurídico Único, que instituiu diretrizes para gestão dos servidores público da União, Estados e Municípios, e introduzindo o princípio da eficiência, estabelecendo parâmetros de restrição orçamentária e de otimização de políticas (ABRUCIO, 2007).

A ideia da reforma passava por descentralizar e delegar autoridade, dividindo o Estado em quatro setores: **núcleo estratégico**, âmbito no qual se definem as leis e a política, devendo ser ocupado por servidores bem treinados e pagos, e ter propriedade estatal; **atividades exclusivas**, aquelas que envolvem o poder de Estado; **serviços não exclusivos**, os que o Estado provê, mas que podem ser oferecidos pelo setor privado, logo com propriedade pública não governamental; e o **setor de bens e serviços** formado pelas empresas estatais em que a propriedade deve ser privada (BRESSER-PEREIRA, 1998). Dentro dessa visão, houve uma concentração de poder no núcleo estratégico do Estado, incumbindo-o de realizar a formulação e a avaliação das políticas públicas, deixando a cargo de agência executivas e de agência reguladoras a implementação de políticas públicas, bem como a regulação da prestação de serviços públicos pela iniciativa privada, respectivamente (PAES DE PAULA, 2005).

2.3. O Advento das Práticas Gerencialistas e a sua Reprodução no Setor Público

2.3.1. Conceito de Gerencialismo

O advento das práticas gerencialistas, bem como a introdução de tais práticas no setor público, são temas bastante estudados nas ciências humanas. Aparentemente, esse interesse ocorre por conta da grande quantidade de questões envolvidas e da influência que o tema traz para os governos, a sociedade e o meio acadêmico. Assim, para compreender melhor a questão, inicialmente, é necessário entender como o gerencialismo é conceituado e analisado, e desse modo, permitir que se conheçam as principais práticas e efeitos dele decorrentes.

Apesar da gestão exibir-se como um objeto de estudo pragmático, que se baseia na ação e no resultado e não nas ideias, portanto um construto não-ideológico, os estudos organizacionais críticos veem o gerencialismo como um constructo tanto político e cultural,

quanto ideológico (PAES DE PAULA, 2005b), assim, a partir desse espectro, percebe-se existir uma relação ambígua entre “as ciências da gestão e a ideologia gerencialista” (GAULEJAC, 2007, p. 63). A literatura assevera que o gerencialismo é uma ideologia, que traz para dentro das estruturas e dos diversos contextos as ideias da eficiência, do resultado, da aferição e do progresso. Assim, Gaulejac (2007) revela que a gestão significa “a construção de um sistema de interpretação do mundo social que implica uma ordem de valores e uma concepção da ação, ou seja, uma ideologia no sentido definido por Raymond Aron” (GAULEJAC, 2007, p. 64-65). E há, claramente, nessa ideologia a perseguição por resultados sem qualquer julgamento sobre modo como eles são atingidos.

Um dos estudiosos sobre o tema também é Chanlat (2002), que entende o gerencialismo ou o “managerialism” como um sistema de interpretação do mundo a partir da gestão privada. As manifestações desse conceito são múltiplas e se apresentam por diversas vias. Primeiramente, em nível linguístico, o autor constata que palavras que pertencem ao campo semântico da gestão e ao ato de gerir fazem parte do vocabulário diário das pessoas. Em um segundo momento, em nível organizacional, ele verifica que os princípios da administração empresarial: “eficiência, produtividade, desempenho, competência, liderança empresarial, qualidade total, cliente, produto, marketing, excelência, reengenharia” têm invadido de modo amplo o trabalho de universidades, hospitais, serviços sociais e outras entidades, inclusive as sem fins lucrativos (CHANLAT, 2002, p. 2). O que se percebe é que os procedimentos de gestão, extremamente presentes em nosso cotidiano, apresentam dispositivos e instrumentos que atuam com frequência em prol de um sistema de crenças (GAULEJAC, 2007). Assim, a ideologia gerencial torna-se cada vez mais presente em todas as instâncias sociais, por meio da subjetividade, da psique, da ideologia e dos valores individuais, ideia essa que estaria, de certo modo, impregnada na sociedade (FARIA; MENEGHETTI, 2001).

Desse modo, as visões associadas ao ideal gerencial têm se fincado na psique de cada indivíduo, e com o trabalhador do setor público não é diferente. Com a presença cada dia mais forte de discursos gerencialistas no segmento, os novos conceitos estão sendo firmados, reafirmados e assumidos como verdadeiros na atuação pública, sem qualquer reflexão mais ampla. O fato é que a cultura gerencial está sendo inserida no ambiente público sem maiores ponderações quanto aos valores e hábitos já existentes nesse ambiente.

Ademais, não há qualquer avaliação aberta e sistematizada do que esses novos discursos, que se propõem a fornecer uma prática gerencial capaz de contribuir e melhorar o ambiente institucional público, podem vir a causar na subjetividade dos trabalhadores. No

serviço público, não é possível afirmar que os conceitos trazidos pela visão gerencialista tragam consequências indesejadas apenas para a atuação da burocracia, pois o discurso gerencial influencia toda a população, tendo em vista o papel que a classe burocrata exerce. É importante notar que a presença de tal discurso não se atém apenas à migração do ambiente privado para o ambiente público, mas integra outros temas, como as relações com as organizações do terceiro setor, reafirmando o diagnóstico de inserção da ideologia gerencialista em toda a sociedade. Na temática citada está o estudo realizado por Salimon e Siqueira (2013) relatando que o gerencialismo no terceiro setor passa pela ideia de um modelo gerencial genérico “baseado em premissas economicistas estabelecidas na esteira da globalização e de reformas liberalizantes”. Os autores trazem ainda, que o gerencialismo estaria para a gestão “como a tirania está para a monarquia, uma deturpação de regime de natureza aviltante, controladora e usurpadora” (SALIMON e SIQUEIRA, 2013, p. 646).

Gaulejac (2007), como estudioso da problemática que envolve a gestão e os seus efeitos, traz o conceito de gestão gerencialista como “uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou benefícios” (GAULEJAC, 2007, p. 37). Tal ideologia tenta criar, muitas vezes com êxito, uma aparência positivista, objetiva e pragmática, para se legitimar, e, conseqüentemente, instrumentalizar a presença humana como um recurso a favor da empresa. E é exatamente quanto ao louvor a uma visão positivista da gestão que se deve ter cautela. Conforme relata Christians (2006), essa questão ideológica positivista, ligada à objetividade e à razão, como um bastião da ética, foi difundida pelos iluministas ainda no século XVIII, e mesmo que amplamente afirmada e estudada por muito tempo, a legitimidade dessa tese já foi largamente refutada por conta, entre outras razões, da impossibilidade de uma total objetivação de quaisquer questões presentes nas ciências sociais, trazendo sempre em si um viés ideológico e de poder.

Portanto, não é possível aceitar como legítimas as práticas gerencialistas apenas pelo fato de buscarem ser objetivas, isso seria ceder ao conteúdo ideológico que essas práticas produzem. Gaulejac (2007) ilustra bem esse pensamento a relatar que os diversos saberes da gestão têm a função de modelar o comportamento e apresentar um sistema de pensamento que se mostra racional, mas que de fato busca dissimular um projeto de dominação. O autor diz que “a serviço do poder gerencialista, a ideologia gerencialista se funda sobre certos números de pressupostos, de postulados, de crenças, de hipóteses e de métodos, dos quais convém verificar a validade. O paradigma objetivista dá um verniz de cientificidade à ciência gerencial” (GAULEJAC, 2007, p. 66). Com isso, alimentam-se concepções de gestão baseadas na tradução

sistemática da realidade como algo a ser medido, o que o autor afirma ser a quantofrenia. Tal visão de mundo repousa sobre a crença de que a objetividade consiste em traduzir a realidade em termos matemáticos e prefere entender que tudo possa ser medido, por mais que isso seja uma ilusão, por medo de encarar “uma realidade cheia de incertezas, que dá medo” (Gaulejac, 2007, p. 97).

É nesse momento que Chanlat (2000, 2001) relata ser importante ressaltar que os responsáveis pelas práticas organizacionais não podem tratar a gestão como algo unidimensional levando em conta apenas aspectos objetivos. Faz-se necessário haver um enfoque também na dimensão subjetiva que, apesar de contrária ao objetivismo, o complementa e traz as prescrições gerenciais para o mundo prático e real.

Nota-se então a importância de uma gestão que busque não apenas o resultado, mas também a criação de condições ideais para a sua aquisição, há claramente, na maioria das organizações, um projeto identificado com a ideologia gerencialista, muitas vezes antidemocrático, que visa o fortalecimento do papel e do prestígio dos gerentes (SALIMON; SIQUEIRA, 2013). Assim, percebe-se que a gestão se corrompe ao oferecer uma condição em que o trabalhador se torna apenas um recurso com o objetivo de proporcionar lucro à organização e resultado aos gerentes, sendo o gerencialismo ou a ideologia gerencialista a explicação da realidade por meio dessa visão (GAULEJAC, 2007).

Nesse sentido, Paes de Paula ressalta que “o gerencialismo, que permeia o Estado gerencial, não tem como objetivo responder às necessidades, aos desejos e anseios da maioria dos cidadãos, mas possibilitar que os interesses das pessoas pertencentes às organizações, e intermediados pelas transações dos gerentes, sejam atendidos” (PAES DE PAULA, 2005b, p. 98).

2.3.2. Reflexões Éticas sobre o Gerencialismo no Setor Público.

Estudar o trabalho do servidor público, conforme relata Chanlat (2002), é uma atitude essencial e audaciosa. Os servidores públicos têm um papel fundamental em diversos setores da economia dos países industrializados. Entretanto, culturalmente, em boa parte desses países, eles são associados a uma visão preconceituosa de trabalhadores preguiçosos, de baixa qualidade e preocupados prioritariamente com os seus ganhos e privilégios.

Com a intenção de promover a alteração da imagem do servidor público indolente e ocioso, o gerencialismo vem propor uma visão baseada no desempenho e na produtividade. Por meio desse princípio ético, o trabalho deve constituir um elemento central na identidade dos profissionais, com a construção de si passando pelo modo como se constitui o próprio trabalho e como ele se põe na vida de cada um. Logo, na construção da identidade desses profissionais, são oferecidas diversas oportunidades de realização dos serviços que cabem ao Estado, e, nesse contexto, os agentes públicos edificariam suas carreiras e suas vidas.

Portanto, de acordo com essa visão, a cultura burocrática pública estaria dificultando a melhoria da gestão pública, já que traria uma série de disfunções, gastos públicos improdutivos e uma interferência negativa na execução dos serviços. Para essa percepção, a ascensão do gerencialismo viria exatamente para suprir à demanda dos usuários por serviços públicos de maior qualidade. Todavia, de um ponto de vista weberiano, conforme relata Chanlat (2002), a realização de práticas gerenciais no setor público não é algo tão simples, já que ao advogarem pela transferência de princípios e práticas privadas, os responsáveis pela implantação da cultura gerencial não consideram as especificidades e os elementos-chave desse setor, bem como as diversas implicações da transferência de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial.

Nesse sentido, Siqueira e Mendes (2009) realizam uma análise do modo com o discurso e as práticas gerencialistas se reproduzem no setor público. Os autores ressaltam que “a reforma gerencial faz-se necessária, com ressalva de que não seja apenas a transferência de tecnologias gerenciais do setor privado para o setor público” (SIQUEIRA e MENDES, 2009, p. 242). Não é possível ignorar a necessidade de maior eficiência nos serviços públicos, porém a obsessão por resultados e pela produção gera efeitos maléficos, que devem ser levados em conta. O ideal gerencial, implantado sem a devida reflexão e adaptação ao setor público, leva à deterioração das relações de trabalho, desmotivando o servidor público, pressionando-o e impossibilitando o exercício de sua criatividade (SIQUEIRA e MENDES, 2009).

Como pode ser observado, “os modelos de gestão são copiados da iniciativa privada e implantados no setor público sem a devida análise crítica” (Siqueira e Mendes, 2009, p. 245). Torna-se importante, então, discutir o papel da ética no contexto de inserção gerencial, e deixar claro que a busca incessante pelo resultado não é a melhor opção para o bem-estar social, por mais que políticos e gestores utilizem argumentos ideologicamente alinhados a ela para legitimar suas atitudes. É preponderante ponderar eticamente sobre o papel que o servidor público deve exercer entre a procura pela maximização de resultados e a busca pela manutenção do bem comum. Nesse sentido, a busca pela ética do bem comum viria exatamente a contradizer

essa visão gerencial, no intuito de trazer condições de trabalho ao servidor público melhor ajustadas à realidade do contexto atual. Uma vez que a reintrodução do papel da ética para a atuação no setor público tem o potencial de abrir as portas para a revalorização dos ideais democráticos (CHANLAT, 2002), bem como, de garantir que não haja a influência de interesses particulares e políticos na gestão pública.

Nota-se que o serviço público é exatamente o espaço onde se desenvolvem os embates sociais que mais interessam à ética do bem comum, constituída pelo reconhecimento, pelo respeito e pela tolerância nas relações interpessoais e estruturada pelo acesso justo a direitos para todos. Por conta disso, percebe-se que a natureza desse setor não pode ser reduzida à realidade privada (CHANLAT, 2002), que está embasada na lógica econômica e em um ambiente competitivo. A própria natureza humana, diante um ambiente como este, procuraria a sobreposição de interesses individuais a coletivos, impondo um excesso de autonomia individual em detrimento do bem universal e comum (FARIA; MENEGHETTI, 2001).

A lógica da ética no serviço público é exatamente fazer com que o funcionário deixe de lado suas convicções pessoais e tenha papel fundamental na consolidação da democracia. Os burocratas seriam capazes de advogar pela causa do bem comum, pois ofereceriam a oportunidade de escolha e a percepção que o bem individual passa necessariamente pelo bem de todos, diferentemente do que demonstra a ideologia do trabalho que preza pelo ganho sem causa, a despeito de maiores consequências. Assim sendo, a inserção de práticas gerenciais viria a ser uma ameaça a esse estado, já que a única ética que regulamenta o modelo é a dos negócios, ou seja, a ética do progresso a qualquer custo. Nesse caso, o funcionário não teria o foco da sua atuação na sociedade, mas sim na resolução dos problemas do usuário-cidadão-cliente, gerando grave risco à imparcialidade, ao tratamento igualitário e ao interesse geral (CHANLAT, 2002). Isso porque esse trabalhador iria substituir a sua própria definição de ética e, conseqüentemente, a reponsabilidade por seus atos, por uma ética gerencial, em que o mais importante é o alcance dos objetivos e que se desenvolve por “discursos que cobrem com intenções louváveis práticas que são menos louváveis” (GAULEJAC, 2007, p. 126).

Portanto, a busca incessante pelo resultado, conforme prega Faria e Meneghetti (2001), tende a diminuir a percepção de grupos acerca dos problemas que ocorrem na sociedade e, conseqüentemente, dos servidores públicos. Os autores relatam que a redução de valores éticos à competição, característica própria do escopo gerencial, provoca disputas econômicas na esfera social, algo que seria bastante prejudicial na implementação das políticas públicas. Já Gaulejac (2007) vai além ao decretar uma “antinomia entre a ideologia gerencialista e a moral no sentido

de Kant” (GAULEJAC, 2007, p. 135), o autor traz a necessidade de repensar a gestão, de forma que os discursos não tenham uma função apenas ideológica. Desse modo, vê-se que aqueles que defendem a introdução no ambiente público de práticas empresariais de gestão devem ser cautelosos, tendo em vista o grave risco de suas ações afetarem o interesse público e a justiça.

O fato é que, em uma época onde o sucesso individual vale mais, a ética do bem comum parece algo anacrônico, mesmo que toda a vida coletiva dependa dela (CHANLAT, 2002). Em tal concepção do individual com um agregado coletivo, o universal torna-se não uma construção ou um valor, mas uma soma ou uma instância de legitimação dos agregados particulares. E quando o coletivo deixa de se caracterizar pela junção entre o indivíduo e a comunidade, não há qualquer garantia de resgate de uma totalidade, e desse modo “a liberdade torna-se independência, a autonomia soberania e o coletivo uma agregação destituída de sentido” (FARIA, 2002, p. 7). Portanto, quando a unidade coletiva é ameaçada pelos desvios particulares, é fundamental garantir a correção desses. Já que “a unidade coletiva é que deveria ser o núcleo a partir do qual se poderia construir a identidade organizacional, tendo como base princípios e compromissos comuns, os quais não seriam apenas explicitações formais de desejos dos indivíduos na relação, mas manifestações concretas da vontade coletiva” (FARIA, 2002, p. 8).

2.3.3. Gerencialismo no Setor Público

Prosseguindo, após uma reflexão ética, reafirma-se que o ambiente público tem estado imerso no gerencialismo, ideologia que, conforme já relatado anteriormente, prega uma busca desenfreada pela competitividade e pela eficiência no trabalho, ou seja, exalta uma procura imediatista que não discerne as consequências de suas ações sobre a vida do trabalhador. Por conta de suas características, esse ideal tem realizado uma série de alterações no espaço público para que seja possível contemplar a substituição de um modelo burocrático por um modelo mais ligado à gestão (CHANLAT, 2002). Dentro desse contexto, o que há realmente é uma alteração lógica em que se passa a buscar os resultados, inclusive por meio de contendas pessoais, sem se atentar aos meios (GAULEJAC, 2011).

Assim, o que se percebe é que os novos métodos de gestão provocam a competição entre os próprios empregados, algo que ainda é socialmente entendido como justo e positivo. Para essa visão, a competição interna e a concorrência externa são fatores de estímulo e eficácia

(GAULEJAC, 2011), assim, a gestão mobiliza cada trabalhador para que ele veja sua vida como uma disputa na qual se busca sempre maiores resultados, mais dinheiro, riqueza e poder (GAULEJAC, 2007). Entretanto essa prática impossibilita a comunicação e o diálogo franco. Além disso, diversas ações, entre elas, a terceirização e a “horizontalização” do processo produtivo, acabam por ter como consequência o aumento da competitividade. Esse novo perfil exigido do trabalhador favorece o desenvolvimento de um comportamento agressivo, pois estabelece a necessidade de ser competitivo, capaz, qualificado, criativo e polivalente, sem a garantia de que esse comportamento resultará ao menos na manutenção das condições de trabalho que possui (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Sendo que a aplicação de novos métodos de gestão reforça ainda mais as tensões, ao introduzir mudanças profundas nas práticas e na cultura do serviço público (GAULEJAC, 2011).

Adicionalmente, ressalta-se que a visão focada em metodologias gerenciais importadas de outros países tem origem nas universidades brasileiras, que formam administradores a partir de uma perspectiva que prima pela especialização técnica. Essa perspectiva atendeu bem o processo de industrialização no país, mas hoje se encontra inadequada para o atual momento da gestão (CRUZ; VILLELA, 2007). Assim, por conta desse tipo de influência, o recém-chegado ao serviço público insere-se no contexto, trazendo em si uma ideologia que preza a competição e o comportamento agressivo, e logo entra em choque com as pessoas presentes no ambiente, fato propulsor de diversos conflitos e de sentimentos ambíguos e dolorosos. Esse comportamento pode inclusive vir a trazer sérios prejuízos à organização com a destruição do clima de trabalho, o aumento geral do sentimento de insegurança e o bloqueio da criatividade e da inovação. Do mesmo modo, o avanço do mérito, conforme diz Gaulejac (2011), contribui para a destruição das solidariedades implantadas na cultura até então presente no serviço público. E, conseqüentemente, é gerado um custo para a sociedade como um todo, tendo em vista uma possível redução da produtividade, além da possibilidade de afastamentos por motivos de saúde (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Além disso, a própria lógica competitiva reduz o Estado a um sistema burocrático, jurídico e financeiro a favor da gestão, perdendo, então, “a expressão política do interesse público coletivo” (GAULEJAC, 2007, p.165), pois “quando cada um quer ser campeão, ninguém mais se preocupa com o bem comum” (GAULEJAC, 2007, p.170).

Ademais, constatações como a crise de diversos ramos estatais, bem como a disseminação do discurso empresarial como modelo organizacional eficiente têm proporcionado mudanças importantes no modo como o cidadão percebe o Estado e os serviços

públicos e na visão social da ação pública e de seus componentes (CHANLAT, 2002). Portanto, a introdução de novos métodos de gestão na administração pública, que seria vista, em uma primeira análise, como uma metodologia eficaz para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, proporcionar um melhor desempenho de servidores e gestores públicos, não logrou qualquer vantagem marcante perante a burocracia. O gerencialismo no setor público trouxe apenas algumas novas características e novos aspectos a partir do surgimento da Administração Gerencial Pública. No entanto, muitos discursos tentam trazer ideias e motivações para grandes e inovadoras mudanças, esquecendo-se dos principais motivos da formação da burocracia, entre eles a preservação do bem comum e da coletividade (CHANLAT, 2002).

Outro tema notável acerca da discussão do trabalho gerencial no contexto público é o estudo dos papéis intermediários. Esses estudos contribuem fortemente para a compreensão das dificuldades psíquicas e da identificação do indivíduo, já que as funções mediadoras, de representação e de passagem oferecem um papel psíquico frágil dentro da organização, influenciando seus ocupantes (SÁ e AZEVEDO, 2010), o que demonstra as dificuldades de se estar entre o técnico e o político no ambiente da Administração Pública. É necessário que o gestor intermediário absorva as pressões vindas de seus superiores e as repasse ao grupo que comanda de modo ter uma resposta satisfatória, atitude que muitas vezes proporciona pressão semelhante aos comandados. Por conta da pressão, os gestores médios são os mais atingidos pelo discurso que versa sobre sua suposta ineficiência, visão que, associada a outros fatores, como a alienação subjetiva e o controle massivo, tende a impossibilitar que esses funcionários públicos estejam motivados, pois denigre a construção da identidade profissional do trabalhador (CHANLAT, 2002).

Contraditoriamente, Gaulejac (2007) relata que, em casos como esses, a inserção de modelos gerenciais sofisticados faz com o que os indivíduos presentes no ambiente organizacional comecem a aceitar esse espaço como o único local em que possam ser felizes. Assumindo essa visão, há de fato a necessidade de se pensar no impacto das mudanças proporcionadas pelos modelos gerenciais na identificação profissional dos servidores públicos, e de se refletir o quanto esses modelos, bem como as pressões inerentes, podem prejudicar as relações de trabalho, ao invés de desenvolvê-las (SIQUEIRA; MENDES, 2009). O apoio social oferecido por colegas, superiores e usuários, seria uma alternativa a tal pressão sobre as relações de trabalho e um elemento central para uma boa gestão pública. No entanto, apesar de constatado o problema e uma possível solução, o que se percebe é a manutenção de um

sentimento de insegurança sustentado pela introdução de práticas gerenciais (CHANLAT, 2002), que vedam o suporte de colegas.

Vale ressaltar que esse sentimento de insegurança é relatado com grande frequência por funcionários públicos de carreira. Isso porque, apesar de esses possuírem um cargo estável, que lhes dá a garantia de não serem dispensados, muitos deles se veem hesitantes perante as diversas estratégias de gestão que primam por oferecer a sensação de instabilidade aos funcionários. Um exemplo dessa estratégia é a instrumentalização da ocupação de cargos em comissão. Tal prática, que em um primeiro momento teria a intenção de oferecer maiores desafios aos que se destacam, proporcionando-lhes a ocupação de cargos hierarquicamente superiores, pode vir a gerar grande pressão tanto aos ocupantes de tais cargos, quanto àqueles que pleiteiam sua ocupação. Isso ocorre por haver uma indução da ação subjetiva do trabalhador de forma a proporcionar que ele relacione o seu provimento nesses cargos ao resultado satisfatório de seu trabalho, haja vista que o ingresso em tais funções hierárquicas ser uma ação discricionária da chefia e uma das poucas formas de reconhecimento do esforço do trabalhador no serviço público.

Por conta dessa deficiência no serviço público, o servidor público se vê pressionado não só a ocupar esse tipo de cargo para demonstrar a sua qualidade profissional, mas também a se manter nessa ocupação. Percebe-se, assim, que a estratégia de proporcionar o provimento em cargos com as características em questão gera um sentimento dual, pois, apesar de muitos se sentirem felizes por possuírem um emprego estável e bem remunerado, muitas vezes se ressentem ao serem preteridos na ocupação dos cargos comissionados (BESSI; GRISCI, 2008).

Finalmente, vale ressaltar que, ao copiar as práticas de gestão do setor privado, “totalmente opostas ao espírito do serviço público e que são compartilhadas pela maioria dos servidores públicos” (GAULEJAC, 2011, p.155), a administração pública perde a possibilidade de encontrar modelos, ideias e práticas específicas do setor público (PAES DE PAULA, 2005). A crise econômica tem mostrado que essa atitude é um erro, pois, nesse contexto, o papel apenas gerencial dos dispositivos reguladores não é suficiente e a baixa presença dos serviços públicos não é aceitável, dando lugar aos modelos e às ideias mais aderentes à ação pública (CHANLAT, 2002), exatamente por conta da ação privada não ser capaz de suprir as necessidades sociais.

2.4. Burocracia e Gerencialismo: Poder, Subjetividade e Contradições no Ambiente Público

No formato atual de Administração Pública Brasileira, apesar da implantação do modelo gerencial de administração, ainda persistem diversas características do modo burocrático de dirigir o patrimônio público. No entanto, a permanência de muitos dos aspectos do arquétipo burocrático e a sua atuação em concomitância com as características do modelo gerencial no ambiente público geram consequências ofensivas à subjetividade do servidor público, sendo que alguns desses efeitos surgem em decorrência de características próprias da burocracia. Essas propriedades, que ainda marcam presença na administração estatal brasileira, são aspectos centrais da burocracia como o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo. Elas, conforme relata Motta (2007), revelam uma esfera de competência dos trabalhadores, em que existe uma delimitação clara de direitos e deveres dos funcionários e uma autoridade que se distribui de baixo para cima. Assim, o autor assevera que “não há na burocracia qualquer autonomia individual ou social no que diz respeito à participação no processo administrativo” e, mesmo ao admitir a possibilidade de liberdade de ação, este relata que a liberdade “está claramente limitada pela sua posição na ‘pirâmide’ organizacional” (MOTTA, 2007, p. 63). O modo burocrático de direção, principalmente no caso de servidor público, buscaria então cercear o arbítrio do trabalhador que acaba dispondo de uma autonomia bastante limitada, tendo em vista que as escolhas dos meios de ação estão sujeitas a regras bem definidas (FALCÃO-MARTINS, 1998).

Um ponto de grande importância quanto ao papel do modelo burocrático na relação entre trabalhador e organização e, conseqüentemente, na relação do servidor público com o seu trabalho, é a consideração que a burocracia é alienante. A alienação, assim considerada como o afastamento da relação trabalhador e produto do trabalho, refere-se “a uma situação em que as pessoas não falam em seu nome, não têm o domínio de seu destino, não são incluídas no processo decisório, mas são faladas pelos dirigentes” (MOTTA, 2007, p. 73). Esse fenômeno é percebido com facilidade no modelo burocrático ao se analisar a separação entre dirigentes e dirigidos que tem como paralelo a distinção entre o pensamento e a execução. Motta (2007) traz que tal separação ocasiona outras distinções como a segmentação entre o homem e o instrumento de produção, entre o agente e o produto do trabalho e entre os membros e as atividades da organização. Conforme trazem Motta e Bresser-Pereira (1980, p.10) “a burocracia, em todos os seus sentidos é em última instância, a negação da liberdade”. Dessa forma, percebe-se que a alienação faz parte das próprias características da burocracia que trata o trabalhador como nada mais do que uma mercadoria.

O fato é que a burocracia e o gerencialismo se desenvolvem no contexto organizacional e, nesse sentido, a organização seria uma realidade em que os indivíduos se afiliam e na qual, a partir dessa afiliação, eles atuam perante os seus desejos, se inserem em um jogo de poder. Desse modo, esse objeto social pode ser visto como a junção de projetos racionais, de desejos e fantasias, formando uma cena do imaginário do trabalhador com impactos reais no ambiente. Ademais, as organizações colaboram para o desenvolvimento global e, ao mesmo tempo, estão presentes na vida dos indivíduos de tal maneira que é nelas que os funcionários sonham, criam seus principais planos, projetos e se inter-relacionam (SIQUEIRA, 2009).

No ambiente descrito, a construção teórica da Sociologia Clínica mostra que a coisificação do trabalhador é algo presente nas organizações. Esse fenômeno surge mediante a vulnerabilidade dos trabalhadores que tem receio do não atendimento às exigências do empregador e de suas possíveis consequências e, por conta desse fato, acabam sendo facilmente manipulados. Essa realidade, mesmo que possa vir eventualmente a favorecer a vinculação do indivíduo em relação à empresa, não consegue fazer com que o trabalhador conquiste a felicidade e a auto realização profissional. Contudo, apesar de tal constatação, a sociedade atual passou a ser vista como imersa em um sistema que tem sua centralidade dada pelo universo econômico, social e cultural das empresas e organizações, se denominando a “sociedade da gestão” e se ancorando, tanto na dependência econômica, quanto na dependência psíquica e social do indivíduo (GAULEJAC, 2007).

Siqueira revela que “o fantasma do insucesso ronda os trabalhadores” (SIQUEIRA, 2010, p. 169), sendo um dos motivos pelos quais o indivíduo se torna uma marionete diante da figura da organização. Desse modo, é gerado um mal-estar entre as pessoas, que acaba em algum momento sendo perceptível dentro das organizações. Para esse mal-estar, a ideologia gerencial se apresenta como possuidora de um ferramental capaz solucioná-lo, oferecendo uma aproximação ainda maior entre o indivíduo e a empresa (SIQUEIRA, 2010). Foram criadas então, conforme relata Dejours (2007), uma série de estratégias para forçar os indivíduos a lidarem com o sofrimento, e entre elas estão, a distorção comunicacional, a instituição da mentira e a valorização do cinismo e da virilidade para com os outros. Infelizmente, essas estratégias buscam apenas lidar com o problema, seja escondendo-o seja recalçando-o, não sendo capazes de resolver a questão.

Essa dependência dos indivíduos traz não apenas uma série de dores e sentimentos ruins, mas a necessidade individual pelo alcance de resultados. A “performatividade” atinge profundamente a percepção de si, com sentimentos a respeito do desempenho próprio e do

outro, que passam pelo orgulho, culpa, vergonha, inveja, incerteza e instabilidade, ou seja, a subjetividade é afetada pelo meio (BALL, 2005). Desse modo, o discurso organizacional seduz o sujeito ao prometer condições encantadoras, cria uma das formas de violência mais cruéis e sutis. Em sua análise, Salimon e Siqueira (2013) observam que o discurso vigente dá a sensação da existência de ambiente organizacional justo e humanista, argumento que acaba por se negar quando da percepção subjetiva diária do trabalhador.

Essa percepção subjetiva seria então “um processo mental, íntimo, que expressa intencionalidade, indica autonomia e autodesenvolvimento, reflexão e posicionamento crítico em relação à realidade, estabelecendo, concomitantemente, identidade e noção de alteridade” (SALIMON; SIQUEIRA, 2013, p. 646). É imposta a existência de um sistema “managinário” que se funde ao funcionamento da organização e ao funcionamento psíquico individual. Ele cria uma imagem na qual a visão pessoal do indivíduo passa pelo ideal de gestão de si, de busca por rentabilidade e por objetivos baseados em desempenho (GAULEJAC, 2007). Sendo gerada então uma dependência psicológica, que, de acordo com PAGES et al. (2008) despessoaliza-se e apoia-se na própria organização.

Todas essas ações possuem o intuito de construir uma realidade que permita o domínio e o controle sobre o empregado passando, então, a ser eminentemente psicológico baseado na adesão a acordos. Sendo perceptível o uso da vigilância compulsiva, bem como da gestão do afetivo como forma de manipulação do sujeito. O controle se dá pela cooptação da subjetividade e pela gestão do inconsciente, que é uma “caixa-preta” de desejos, resistências e recalques e servindo como reproduzidor da ideologia dominante. Há um desestímulo à crítica, que é percebida como um ato de traição e resulta no afastamento do transgressor do centro do poder (SIQUEIRA, 2010).

Contudo, apesar do que é apregoado, os discursos organizacionais atuam exatamente para ocultar as relações de dominação (ARAÚJO E SACHUK, 2007). Salimon e Siqueira (2013) demonstram haver um projeto de poder, com valores muitas vezes antidemocráticos. Para pautar a argumentação sobre essa influência psicológica, eles chamam atenção para essa situação e realizam uma correlação entre as práticas de controle e sujeição do trabalhador e a alteração de seu inconsciente. Tudo isso advindo de uma racionalidade técnica e instrumental, finalística, voltada ao atingimento de metas, entrando em conflito com a responsabilidade moral do sujeito, que se vê como um profissional em busca de tomar decisões corretas. Já o discurso estabelece que as organizações são meios racionais e faz com que as aspirações organizacionais se confundam com as do indivíduo (SIQUEIRA, 2010). Conforme Gaulejac (2007), é preciso,

então, admitir que os mecanismos de controle ocupam posição de destaque nas empresas, dominando não apenas fisicamente os comandados, mas também se utilizando de sua energia libidinal, de seus desejos e de seu ego, propondo um ideal organizacional que deve se tornar o ideal dos empregados.

Essa é uma forma de poder, que manipula, fascina e seduz o indivíduo (SIQUEIRA, 2010), instrumento de uma cultura corporativa que busca inserir-se nos diversos meios, aponta Ball (2005), e, dessa forma, transformar a própria concepção de trabalho associando-a a interesses que servem de justificativa para essa relação dominadora perante os indivíduos (ARAÚJO E SACHUK, 2007) e o consentimento radical e preponderante seria um de seus elementos (SIQUEIRA, 2010).

Desse modo, percebe-se que a coexistência de um modelo gerencialista em um ambiente ainda fortemente marcado pela sistemática burocrática, caso do contexto estatal brasileiro, tem atuado exatamente na transformação dos trabalhadores em seres ainda mais vulneráveis às relações de dominação. No caso da administração pública brasileira, Bresser-Pereira (1996), ao perceber que o pressuposto de eficiência, no qual a burocracia se baseia, não se tornou real e não demonstrou nem qualidade, nem baixo custo, pois a administração burocrática se comprovou lenta, cara e autorreferida, buscou a implantação do modo gerencial como algo disruptivo, contudo não teve êxito em sua empreitada.

Adicionalmente, Gaulejac (2007) traz que inicialmente o desenvolvimento do gerencialismo seria mesmo uma evolução perante o sistema hierárquico e disciplinar à medida que o gerencialismo favorece a autonomia, a responsabilidade, a comunicação e a mobilidade. O autor ainda compara o desenvolvimento da burocracia e do modelo burocrático, formado por uma ordem estabelecida em “organizações piramidais e hierárquicas” e associado como parte integrante de um modelo baseado no poder disciplinar, com a gestão gerencialista que apresentaria “um progresso notável diante do caráter opressivo e estativo do sistema disciplinar”. Contudo, o próprio Gaulejac esclarece que, apesar dessa evolução, o modelo gerencial torna-se algo temível quando tem como objetivo principal transformar, por meio de um conjunto de dispositivos, os corpos em instrumentos úteis (GAULEJAC, 2007). E esses dispositivos, em conjunto com a rigidez burocrática, tornam-se ainda mais perigosos, com potenciais danos não apenas para esses trabalhadores, mas para toda a sociedade.

Nota-se, então, que as características e as deficiências do modelo burocrático, em conjunto com as características e efeitos do gerencialismo recém-implantado no estado brasileiro, geram o que Gaulejac (2011) entende por injunções paradoxais. Esse conceito reflete

a existência de um sistema portador de demandas contraditórias e mutuamente excludentes, capazes de levar os trabalhadores à perda das energias por meio da tensão psíquica gerada pelo estresse e pela pressão. O autor traz que, nos novos modelos de gestão (Gaulejac, 2007), as demandas são, com frequência, imensas e contrárias, trazendo em si uma alta carga física e, principalmente, psíquica, no entanto, apesar de tudo isso, ainda assim as organizações conseguem mobilizar seus trabalhadores, mesmo que não sejam dadas as condições de trabalho mínimas para a melhoria do desempenho. De fato, as instituições são pautadas por contradições econômicas, funcionais e psicológicas, que constituem uma das bases do seu poder (Gaulejac, 2007), pois nelas são utilizadas ferramentas de gestão e mecanismos de controle que favorecem a racionalidade instrumental e envolvem completamente o indivíduo em sua atividade.

Dessa forma, ao se compreender o conceito de injunções paradoxais, a convivência entre a burocracia e o gerencialismo no estado brasileiro, com todas suas incoerências, efeitos e pressões, é um exemplo emblemático. É perceptível, na lógica estatal brasileira, que se exige sempre mais dos funcionários, mas se estabelece um sistema de avaliação inócuo que não permite àqueles que cumprem todas as obrigações de trabalho e de produtividade o reconhecimento efetivo (GAULEJAC, 2011). Essa lógica acaba por se traduzir em um paradoxo, já que se reivindica a excelência, mas trata-se a todos como medianos. Dessa forma, ao mesmo tempo em que é cobrado o mérito individual, com a responsabilização e a individualização dos resultados, privilegia-se o trabalho em equipe e despersonalizado. Além disso, busca-se a realização de tarefas cada vez mais rapidamente, com metas a cada momento mais difíceis de serem atingidas, contudo, no ambiente público brasileiro, não se fornece a autonomia necessária e se aliena o trabalhador do resultado de seu esforço.

Ademais, é importante reafirmar que a preservação dos direitos da coletividade, é um papel destinado à burocracia estatal. Contudo, os servidores públicos ao mesmo tempo que precisam preservar os interesses da comunidade são cobrados a atingir sempre resultados mais satisfatórios e ainda manter a estabilidade em relação a sua subjetividade. Quanto ao tema, Ball (2005) fornece o entendimento de que a subjetividade pode ter diversas classificações entre elas a economicamente autônoma, ou seja, aquela voltada para a produtividade e para o resultado como um meio de valorar o indivíduo, que se tornou o principal recurso econômico do setor público reformado e gerencial. As contradições encontradas na burocracia e no gerencialismo viriam então a interagir com a subjetividade individual, que mesmo imersa em um ambiente marcado pelo formalismo e pela impessoalidade, se permite inserir em uma cultura de performance e resultado, criando assim “um espetáculo, um jogo ou uma submissão hipócrita”

(BALL, 2005). Essa visão da subjetividade é corroborada ainda pela percepção de Touraine e Khosrokhavar (2004) que expõem a busca do sujeito por afirmação cultural e psicológica em um ambiente com determinações sociais e políticas. Touraine acredita que o sujeito seria “resistência, liberdade, recusa de alienações múltiplas – como consumismo ou de fundamentalismos culturais – uma nova figura onírica, sem ambigüidade”. (HERREROS, 2007, p. 136). Já Barus-Michel entende que o “sujeito geralmente rejeita pensar em si mesmo como objeto passivo, instrumento ou resíduo, ele aspira a um direito de intervenção e de invenção, de criação de si mesmo” (BARUS-MICHEL, 2008). Nota-se, nessas declarações, que os funcionários buscam se afirmar perante as contradições e os paradoxos do ambiente público, na esperança de sobrepujá-lo ou de se adaptarem a ele, como seres autônomos e livres, porém essa condição não deixa de ser nada mais do que um modo de lidar com a situação que se impõe. O que acaba por torná-los submissos e seres ainda mais afastados de sua subjetividade.

Logo, caberia aos sujeitos se reconfigurarem, já que conforme relata Bauman (2001), o sujeito é um ser inacabado. No entanto o contraste entre o rigor do desempenho e a missão do trabalhador traz uma grande dificuldade na busca de uma reconfiguração coerente, pois exige uma estrutura psíquica que normalmente o indivíduo não possui, gerando estresse e doenças, já que o trabalho é distorcido e não possui significado (BALL, 2005). Esse modelo traz, ainda, um alto controle daqueles que a ele se submetem, com uma obrigação por resultados e a exclusão dos que não conseguem desempenhar suas atividades de acordo com o prescrito pela organização. Uma das consequências dessa exclusão é o afastamento por motivos de saúde, atitude frequentemente realizada pelos trabalhadores, mas que não resolve os seus problemas psicossociais, conforme ressalta Dejours (2007). O autor afirma haver uma marginalização social dentro do ambiente organizacional daqueles que demonstram claramente que sofrem.

O fato é que, até mesmo o próprio indivíduo, somente percebe o seu desgaste físico e emocional, quando já não tem outra saída se não demonstrar seu sofrimento. O indivíduo se entrega a um pacto que lhe traz frustrações e doenças psíquicas (SIQUEIRA, 2010), em que a lógica produtivista é adotada em detrimento da saúde mental e psicológica do trabalhador, uma vez que as exigências são cada vez maiores e dão origem a patologias. Consequentemente os indivíduos continuam sofrendo, adoecendo e, muitas vezes, morrendo por conta de conflitos internos gerados por condições socialmente degradantes de trabalho.

Nesse contexto, a percepção subjetiva do trabalhador é notadamente negada, aceitando-se inclusive a “psiquiatrização” do problema com algo normal, retirando assim a responsabilidade das organizações sobre os problemas dos trabalhadores (SALIMON;

SIQUEIRA, 2013). E a suposta neutralidade desses instrumentos ou ferramentas de gestão, mote utilizado pelas organizações justificar e legitimar suas ações, é que faz com que não haja qualquer responsabilidade organizacional.

2.5. Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho: Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho.

A temática relacionada ao prazer e ao sofrimento no ambiente de trabalho busca analisar de forma crítica o comportamento das organizações perante as pessoas que nela atuam. Dentro desse modelo, Dejours (2007) realiza um exame do modo como o trabalho pode vir a trazer diversos sentimentos, principalmente o prazer e o sofrimento. De forma visível, a temática abordada pelo autor enfoca a análise do sofrimento humano no ambiente produtivo. Essa perspectiva é então dissecada, objetivando o conhecimento amplo da condição humana de vulnerável perante as suas obrigações. Especificamente, busca-se a noção exata das possíveis alterações mentais dos indivíduos, proporcionadas pela necessidade humana de trabalhar para manter sua sobrevivência e todas as implicações que esse imperativo pode trazer.

Com isso se parte, inicialmente, da perspectiva de que a análise do sofrimento no ambiente laboral vem de diversos contextos. O primeiro deles seria a dor da necessidade de trabalhar e não ter trabalho, o meio de ganhar o sustento. Nessa análise, já em um primeiro momento, percebe-se haver uma tendência de se atenuar o sofrimento daqueles que trabalham, por “pelo menos” terem um emprego. Apesar de dar grande importância à perspectiva em questão, Dejours não foca em seu exame, mas sim na apreciação dos trabalhadores que sofrem (DEJOURS, 2007).

Os movimentos de minimização, como esses, são visíveis em muitas das organizações atuais, como no caso das grandes indústrias, que, por seus funcionários não precisarem “sujar as mãos”, tendo em vista fenômenos como a robotização em massa, acreditam ter amenizado o sofrimento em seu ambiente. Fato que faz evidente o abrandamento no discurso em torno do mal-estar do trabalhador. Entretanto, conforme afirma o autor, esse tipo de visão é mais uma fachada do que a verdade e oferece graves consequências aos trabalhadores. Dejours (2007) relata ainda que diversos empregados continuam a exercer tarefas arriscadas, semelhantes ao prelúdio da era industrial, e muitos deles temem não satisfazer as exigências, bem como as imposições que o trabalho traz. Contudo, o discurso corrente não aborda a questão dessa forma,

pelo contrário, acredita-se em uma melhora do ambiente de trabalho, desconsiderando-se as pressões e as violências, principalmente as psicológicas.

O que se percebe é que as vivências típicas de sofrimento no ambiente organizacional surgem quando “a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada em virtude das dificuldades de negociação das diferentes forças que envolvem o desejo da produção e o desejo do trabalhador” (MENDES, 2007, p. 36). Um exemplo é quando o trabalhador é impedido de utilizar sua inteligência prática, pois o modo de realizar o trabalho é rígido o suficiente para não aceitar a criatividade e as variabilidades do sujeito. Outro exemplo típico que mostra como a ação organizacional para vir a trazer o sofrimento é quando o indivíduo se vê impedido de realizar corretamente seu trabalho, por conta de métodos e procedimentos que o constroem a executá-lo mal ou agir de má fé. Uma situação muito penosa que afeta o bom senso e a ética profissional (DEJOURS, 2007).

Infelizmente, como poder ser visto, diferente do discurso vigente, o mundo do trabalho apresenta de forma recorrente diversas situações em que os trabalhadores possuem angústias e inquietudes, que, por muitas vezes, repercutem na perda da condição saudável e no processo de perturbação da psique humana. Essas circunstâncias permeiam a atuação profissional de grande parte da população, chamando a atenção de diversos pesquisadores, na intenção de compreender o modo como as alterações relacionadas ao trabalho podem causar distúrbios psicopatológicos.

A análise de tais pesquisadores iniciou um campo de estudos denominado psicopatologia do trabalho, que se preocupa em conhecer e analisar as doenças no contexto do trabalho (DEJOURS, 2004). A psicopatologia do trabalho pretende estudar não só os efeitos deletérios do trabalho, mas também como os trabalhadores lidam com esses efeitos, por meio de estratégias de defesa. Essa área de estudo busca encontrar ainda, de que forma quem trabalha se mantém normal perante tantas pressões, e como estes criam barreiras que se insensibilizam diante do próprio sofrimento.

Assim, Dejours iniciou sua atuação no ramo considerando que a organização do trabalho era um dado inerente ao encontro do homem e do trabalho e focando o tema “no estudo da origem do sofrimento no confronto do sujeito-trabalhador com a organização do trabalho” (MENDES, 2007, p. 34). Após diversas pesquisas, a temática evoluiu e se aproximou da compreensão do que atualmente se conceitua como a psicodinâmica do trabalho, área de estudos que possui o enfoque nas vivências de prazer e sofrimento, bem como nos modos de subjetivação (MARANDA, 1995; NASCIMENTO, 2012). Essa evolução trouxe à academia a noção de que a psicodinâmica do trabalho foi construída com o intuito de estudar a relação entre

o trabalho e a saúde humana utilizando de um paradigma diferente do funcionalista, aquele que era preponderante, até então, no meio acadêmico (MENDES, 2007).

No contexto da psicodinâmica do trabalho, há a noção de existência de comportamentos e situações que trazem sofrimento, sendo esse o seu principal objeto de estudo, dado o conflito entre a organização do trabalho e o sujeito. Contudo, essa disciplina mostra que o seu objeto de estudo, o sofrimento, pode se transformar em prazer, já que pelo trabalho “o trabalhador sente-se estruturado como pessoa em decorrência de ser valorizado e reconhecido pelo que faz” (MENDES, 2004, p. 67). Como Mendes (2004) diz que o prazer permite que o sofrimento seja ressignificado e transformado, pois, a capacidade de produzir e de ver o resultado de seu esforço traz satisfação, alegria e, conseqüentemente, prazer ao trabalhador.

Desse modo, a psicodinâmica do trabalho traz o encontro entre o sujeito e o trabalho, se caracterizando, como Dejours diz, em “antes de tudo uma clínica. Ela se desdobra sobre um trabalho de campo radicalmente diferente do lugar da cura. Afirmar que ela é uma clínica implica que a fonte de inspiração é o trabalho de campo, e que toda a teoria é alinhavada a partir deste campo” (DEJOURS, 1993, p.137). E, como Mendes revela, está também entre o objeto da psicodinâmica do trabalho “o estudo das relações dinâmicas entre organização do trabalho” (MENDES, 2007, p. 30), assim a autora apresenta um modelo que norteia o exame e a atuação perante a matéria em questão, sendo composto por um tripé: a organização do trabalho, o modo de trabalhar e as patologias.

Quanto ao primeiro ponto, a organização do trabalho, esse perpassa temas como a divisão das tarefas, as normas e os controles, as condições de trabalho e as relações sócio profissionais. A segunda categoria, o modo de trabalhar, refere-se à mobilização subjetiva, o uso da inteligência prática, o aparecimento de espaços para discussão e cooperação, bem como o reconhecimento no trabalho. Já o terceiro tópico traz patologias como a sobrecarga, a violência, a normopatia, a sociopatia e compulsão (MENDES, 2007).

Portanto, uma ocasião de grande constrangimento é quando as diferenças existentes entre o trabalho prescrito e a organização do trabalho real são altamente notáveis (DEJOURS, 2004). Os trabalhadores vendo-se incapazes de cumprir meticulosamente todas as prescrições, instruções e procedimentos delineados para a execução de uma série de tarefas, criam angústias por não saberem se suas falhas seriam “anomalias do sistema técnico”, ou de fato incompetência (DEJOURS, 2007, p. 31). No confronto entre o mundo real e a individualidade, o conflito entre a organização do trabalho e a subjetividade do trabalhador, na medida em que este busca manter sua saúde mental, é causa para o sofrimento psíquico, (DEJOURS, 2004). É perceptível que o

confronto entre o trabalho prescrito e o real é dinâmico tanto quanto os processos de prazer e sofrimento, e de saúde e adoecimento.

O prazer, visto na psicodinâmica como uma vivência de bem-estar e de satisfação, é associado ao mecanismo de reconhecimento e valorização do trabalhador, sendo este apenas um estado passageiro, já que a obtenção do prazer, não traz o fim do sofrimento. Já o sofrimento na psicodinâmica é um encontro do indivíduo com a realidade que nem sempre é aquela que se imagina ser, e assim o sofrimento no contexto em questão pode ser classificado como patogênico, ético e criativo. O patogênico diz respeito à relação do trabalhador e a organização do trabalho, quando já não é mais possível o ajustamento de um perante o outro. O sofrimento ético passa pela possibilidade concreta de infligir sofrimento de forma indevida ou de modo que não se concorde, fazendo com que quem o pratique também sofra com sua ação. O criativo se refere ao momento em que o trabalhador consegue transformar o seu sofrimento em produção, dando a ele significado, chegando a bons resultados em sua atividade profissional (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2007).

Uma alternativa para os efeitos negativos de quando o sofrimento não é compensado pelos indivíduos é a mobilização subjetiva, uma fonte de vivência de prazer (DEJOURS, 1993) que “pressupõe o uso da inteligência prática e da cooperação (...) o reconhecimento e o espaço público da fala, sendo um dos caminhos responsáveis pela ressignificação do sofrimento” (MENDES e ARAÚJO, 2007, p. 29). A mobilização resulta do sofrimento e “se articula à emancipação e reapropriação de si, do coletivo e da condição de poder do trabalhador” (MENDES, 2007, p. 31). Alterando o ambiente de trabalho e transformando-o em um espaço, em que se permita manifestar sua individualidade e subjetividade, o trabalhador imprime mais de si na execução das tarefas, na busca de dar um novo sentido ao seu sofrimento. Esse tipo de estratégia cria uma relação gratificante, diretamente ligada à contribuição do trabalhador, à aceitação e ao reconhecimento, como formas de retribuição da organização.

É por meio dessas ideias, que Dejours (2007) realiza uma distinção entre a estratégia defensiva da alienação e a mobilização subjetiva baseada na sublimação. A alienação seria uma tolerância do indivíduo ao trabalho, na qual ele busca a cada momento lidar com os seus anseios e necessidades, sem que aquilo harmonize consigo. Enquanto a sublimação seria uma alternativa de transformação da organização de trabalho em um ente prazeroso, implicando na capacidade de criar um novo significado ao trabalho.

Sendo assim, é notável a ligação entre a mobilização subjetiva e a dinâmica do reconhecimento, que versa sobre a transformação de sofrimento em prazer no ambiente de

trabalho advinda da percepção de gratidão por suas atitudes e por seus esforços (SÁ e AZEVEDO, 2010). Dejours (2007) mostra que esse tipo de reivindicação não é secundária, ela mobiliza a subjetividade e afeta o juízo de utilidade e de beleza. É na “realização do ego” que os medos e as angústias criam razão e constroem um sentido de dever cumprido. Logo, ao não poder adquirir esse tipo de benefício, o trabalhador tende a não ver sentido no que realiza e a apresentar um grande sofrimento mental.

Na dinâmica do reconhecimento o trabalhador participa, contribui e se envolve de fato. Assim, desconsiderando os aspectos possivelmente exploradores, se insere nessa nova condição na esperança de encontrar espaços de prazer e realização, principalmente, se for capaz de construir resultados significativos. Relatada na fala de Bessi e Grisci (2008), a espera do trabalhador por algum reconhecimento, que por vezes, não ocorre, gera insatisfação e desconforto. E o não reconhecimento no trabalho, sentido como resultante da própria incompetência, traz grande sofrimento, mesmo que tenham outras condições de trabalho satisfatórias.

Dejours (2004) mostra que o reconhecimento se compreende também na gratidão, na constatação, no conhecimento e na revelação dos resultados das contribuições dos trabalhadores à organização. O prazer constrói ao passo que o sofrimento abala, para conviver com essa dualidade, o indivíduo busca estratégias defensivas, tanto coletivas quanto individuais que o permita se proteger dos efeitos nocivos do ambiente em que está envolto. Portanto, para que o sofrimento seja superado é importante que exista o reconhecimento, sendo este fundamental na criação de estratégias de defesa saudáveis pelos trabalhadores, as estratégias de mobilização. O autor trata dessas estratégias aparentando fazer uma contraposição entre o modo individual e o coletivo de se lidar com o sofrimento, contudo essa contenda não é confirmada, pois o sofrimento e a defesa, mesmo em âmbito individual, também se mobilizam no coletivo. Como ele demonstra, nas relações profissionais, as interações com o grupo de rivalidade, concorrência, solidariedade e cooperação também são mobilizadas perante os desejos individuais, não podendo então ser separadas totalmente, de modo que, em certas condições, o coletivo organiza a subjetividade. Pode-se observar, então, que, apesar de o sofrimento ser individual, os meios de defesa são construídos de forma a surgir sistemas específicos de defesa de ordem coletiva, que existem para proteger aquilo que não pode ser assimilado pelo instrumento de defesa de ordem individual. Nesse contraponto, as estratégias individuais oferecem uma relação de continuidade com os desejos, proporcionando uma saída que faz o funcionamento psíquico do indivíduo não desmoronar. Já estratégias de ordem coletiva

respeitam parcialmente os indivíduos, por meio da repressão dos desejos, que pode apenas aliviar o sofrimento por meio de uma lógica de alienação que não contribui para a concretização dos desejos (DEJOURS, 2007).

Tais estratégias defensivas refletem então “regras de condutas construídas e conduzidas” e “variam de acordo com as situações de trabalho, sendo marcadas pela sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade, fazendo com que os trabalhadores suportem o sofrimento sem adoecer” (MENDES, 2008, p. 38). É importante ressaltar que essas estratégias possuem uma faceta amplamente negativa. A longo prazo, o seu uso pode vir a trazer acomodação ao sofrimento, podendo então aumentar os riscos à saúde humana (ALDERSON, 2004). Já que a ideologia defensiva amorteceria a consciência do trabalhador perante o que o faz sofrer (DEJOURS, 2004).

Desse modo, é a partir da análise dessas estratégias que a psicodinâmica do trabalho mostra como os procedimentos defensivos são utilizados pela organização do trabalho de modo a obter vantagens de diversas formas. Uma das formas mais evidentes é o uso da repressão do funcionamento psíquico, também conhecida como repressão pulsional, que permite ao trabalhador resistir a um longo prazo de pressões psíquicas. O próprio sistema de seleção de trabalhadores também pode se beneficiar das estratégias defensivas, eliminando aqueles que se mostram reticentes a elas (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2007).

Mendes (2007) mostra que, apesar de haver casos em que o trabalhador é constrangido para trabalhar mal e agir de forma até mesmo contraproducente, normalmente, a organização do trabalho não busca se beneficiar do sofrimento do trabalhador em si, mas sim tirar proveito das estratégias de mediação perante esse sofrimento, ou seja, das consequências de ajustes que o trabalhador realiza para se manter equilibrado ante fatos que o expõem ao sofrer. Uma das intenções para se aproveitar das estratégias de mediação, e certamente a mais utilizada, é o aumento na produtividade que algumas delas trazem, como a aceleração do ritmo do trabalho. A autora caracteriza a aceleração como um modo subjetivo de evitar o contato com a realidade, que faz o trabalhador sofrer, e que, após ser apropriada, se torna uma eficiente ferramenta a ser utilizada pelos gestores para aumentar a produtividade do indivíduo. Dejours (2007) resalta que as organizações fazem os trabalhadores lidarem com um medo imposto e favorecem a submissão à precarização do trabalho, aproveitando das estratégias coletivas de defesa, por meio da intensificação da rotina e do aumento do sofrimento subjetivo. Do mesmo modo, as estratégias defensivas como o silêncio, a cegueira e a surdez mediante a percepção de

sofrimento geram vantagens para a organização, criando certa indiferença em relação ao sofrimento do outro e a exacerbação do individualismo.

Nota-se, assim, que a gravidade de todo o contexto laboral atual, oferece uma série de patologias aos trabalhadores como a hiperaceleração, a sobrecarga, o alcoolismo, o suicídio, a depressão, a servidão voluntária e a violência perspectiva que fez a psicodinâmica voltar a suas origens e focar-se nas patologias sociais (MENDES, 2007).

3. METODOLOGIA.

3.1. Desenho da Pesquisa.

A pesquisa em questão possui uma natureza descritiva com o enfoque na descrição do comportamento dos fenômenos estudados e na utilização da teoria como orientação ao entendimento do objeto da pesquisa (HAIR Jr, et al, 2005; GIL, 2010). O recorte é transversal que, de acordo com Malhotra (2012), representa uma coleta de dados em um único intervalo de tempo e a abordagem é qualitativa que, de acordo com Cresweel (2007), é fundamentalmente interpretativa, utilizando-se de métodos múltiplos, interativos e vê os fenômenos sociais de modo holístico. A abordagem qualitativa permite a interação dinâmica entre pesquisador e objeto de estudo, bem como a coleta de dados em textos que possam ser interpretados (GUNTER, 2006). Desse modo, para descobrir e avaliar as vivências de prazer e sofrimento, é necessário um desenho de pesquisa que não só conheça, mas interprete as experiências dos EPPGG, bem como as avalie dos mais diversos ângulos, sendo visualizadas mediante os fatos sociais e as características relatadas anteriormente.

3.2. Métodos, Procedimentos e Técnicas de Pesquisa.

O quadro a seguir apresenta o método utilizado na pesquisa:

Método	Amostra	Instrumento	Coleta de dados	Análise dos Dados
Levantamento de Opinião	Flexível na quantidade de entrevistados e rígida na característica dos mesmos	Roteiro de entrevista	Presencial, individual, duração média de 1 hora.	Análise de Conteúdo
Pesquisa Documental	Flexível quanto à característica e à quantidade dos documentos	Coleta de dados em relatórios e documentos	Sites, rede de dados interna (intranet), banco de dados do sindicato.	Análise de Conteúdo

Quadro 1 – Caminho metodológico

Fonte: O Autor

3.2.1. Método

Para a realização da pesquisa foi realizado um levantamento de opinião por meio de entrevistas em profundidade com os integrantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, com o intuito de conhecer melhor a visão desses profissionais quanto ao trabalho realizado pelas carreiras da Administração Pública Brasileira, bem como reconhecer quais seriam os impactos da implantação de métodos gerenciais no ambiente de trabalho em que estas pessoas estão inseridas. Composta por 1025 servidores públicos (BRASIL, 2015), a carreira tem atuação em 78 órgãos e entidades da Administração Pública Federal, tendo como uma de suas principais atribuições a profissionalização e o aperfeiçoamento da gestão pública. Ademais, compete à carreira o exercício de atividades de gestão governamental nos aspectos técnicos relativos à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem assim de direção e assessoramento em escalões superiores da administração pública federal (BRASIL, 2004).

O levantamento de opinião é um método de investigação que consiste em obter informações a respeito de determinado assunto, (GIL, 2010) essa é uma técnica de pesquisa qualitativa que, segundo Roesch (2007, p.159), tem por objetivo “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”.

Ademais, foi utilizada a análise documental, método que, conforme afirma Godoy (1995), consiste em examinar materiais de diversas naturezas na busca por interpretações específicas. Esse método permitiu o acesso a dados oficiais sobre a carreira de EPPGG que proporcionem um melhor entendimento de como ela atua e se posiciona perante o ambiente estatal, bem como uma noção de como o discurso gerencialista se situa no ambiente do setor público e do posicionamento da carreira perante esse ambiente. De acordo com Foster (apud ROESCH, 2007), os documentos têm um valor em si, e sua análise permite entender situações e conceituar as organizações por uma visão interna, em contraste com métodos que se propõem a testar hipóteses estruturadas por conceitos externos (teóricos).

3.2.2. Amostra

O quadro a seguir apresenta o perfil sociodemográfico da amostra de entrevistados, o qual permite conhecer as suas principais características, eles serão identificados por meio de códigos utilizados durante a análise e discussão dos resultados:

Vivências de Prazer e Sofrimento entre Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental perante o advento do Gerencialismo no Setor Público					
Entrevistado	Sexo	Estado Civil	Faixa Etária	Tempo no Serviço Público	Cargo em Comissão
E1	Feminino	Casada	35-40	13 anos	GR-3
E2	Masculino	Casado	25-30	7 anos	DAS-4
E3	Masculino	Solteiro	35-40	13 anos	DAS-4
E4	Masculino	Casado	50-55	29 anos	DAS-5
E5	Feminino	Casada	35-40	15 anos	DAS-4
E6	Feminino	Divorciada	35-40	10 anos	DAS-3
E7	Masculino	Casado	40-45	14 anos	DAS-2
E8	Feminino	Casada	35-40	9 anos	DAS-3
E9	Masculino	Casado	50-55	28 anos	DAS-5
E10	Masculino	Casado	45-50	18 anos	DAS-4
E11	Masculino	Casado	30-35	9 anos	DAS-4

Quadro 2 – Perfil Sociodemográfico

Fonte: O Autor

Quanto à indicação da amostra, foram escolhidos, por conveniência, 11 integrantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental lotados na Presidência da República, essas pessoas foram contatadas, por meio de conhecidos em comum entre elas e o pesquisador e por indicação dos próprios entrevistados. Frisa-se que Bardin (2009), revela que a quantidade de entrevistas é o bastante na medida em que as respostas começam a se repetir. Dessa forma, foram planejadas 11 entrevistas, sendo 10 entrevistas com o foco único em captar e categorizar as opiniões, e 1 última entrevista que, além da captação em questão, serviu para confirmar a saturação das opiniões. Trata-se de servidores que atuam nas seguintes unidades da Presidência: Casa Civil – Subchefia de Articulação e Monitoramento, Subchefia de Análise e Acompanhamento de Políticas Governamentais, Secretaria-Geral da Presidência (atual Secretaria de Governo), Secretaria de Assuntos Estratégicos e Secretaria de Portos.

Ademais, a maioria dos entrevistados já teve experiências em outros órgãos da Administração Pública Federal, característica essa que auxiliou bastante na diversidade e na complexidade das percepções apresentadas, algo muito importante para a pesquisa em questão. Vale ressaltar também a capacidade, de forma geral, desses indivíduos de influenciarem na

gestão das unidades da Administração Pública, característica que pode ser comprovada ao analisarmos, entre outros atributos, a predominância da ocupação de cargos em comissão de alto nível hierárquico (DAS-4 e DAS-5) e o elevado tempo médio na carreira (15 anos), conforme mostra o quadro acima. Além disso, alguns dos entrevistados já ocuparam cargos em comissão de nível mais elevado (DAS-6), o que mostra uma trajetória ampla de atuação no discurso e nas técnicas de gestão na Administração Pública. Tais características somadas à diversidade do grupo em si, formam predicados que defendem o grupo em questão como representante da identidade dos gestores públicos, como normalmente são chamados os EPPGG.

Quanto aos cargos, ressalta-se ainda que o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, relata a tipologia de os Cargos em Comissão existente no Poder Executivo Federal no Brasil. Sendo assim, entre esses tipos existem os Cargos do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS que, no primeiro caso, são divididos em 6 níveis, sendo o nível 1 o hierarquicamente mais baixo e o nível 6 o mais alto e e as Gratificações de Representação – GR divididas em 5 níveis, sendo o nível 1 o hierarquicamente mais baixo e o nível 5 o mais alto, conforme demonstra a legislação pertinente. Essa classificação torna-se importante para compreender o quão perto do topo da organização o indivíduo entrevistado se encontra e permite correlacionar a influência de tais cargos nas posturas e opiniões desses, um reflexo da capacidade de interferir, em termo de gestão, na ação do poder executivo federal.

A escolha do órgão em questão, outro fator bastante significativo na importância da amostra, deu-se, inicialmente, pelo fato dos servidores que lá atuam terem contato constante com diversos Ministérios e áreas governamentais, frequentemente com uma elevada capacidade propositiva e decisória, apresentando assim uma visão ampla da ação pública e do trabalho no setor público, fato que demonstra novamente a capacidade da amostra em atuar perante a gestão no setor público. Além disso, apesar de se tratar de um grupo bastante representativo da totalidade dos EPPGG, ele carrega algumas questões bastante próprias, pois atua em um órgão altamente politizado, em que a relação técnico-política está presente a todo o momento. Órgão esse que tem a maioria de seus servidores detentores de um cargo em comissão, mais um fato que reflete a aproximação entre a própria unidade e a estrutura de poder na Administração Pública Federal.

Na pesquisa documental, a amostra foi flexível em relação às características dos documentos e ao seu quantitativo, contendo relatórios de gestão, decretos, leis, apresentações institucionais, materiais escritos, estatísticas e materiais iconográficos.

Esta pesquisa foi permitiu que se realize a triangulação de diferentes técnicas de coleta de dados e proporcionando a análise do fenômeno estudado mediante diferentes perspectivas, conforme presa a teoria (FLICK, 2009).

3.2.3. Instrumento

Foi confeccionado roteiro que estruturou o caminho teórico seguido durante a coleta dados. Manzini (2003) recomenda que, para os objetivos da entrevista ser atingidos, esta deve ser planejada por meio da elaboração de um roteiro, formado por perguntas conexas aos objetivos. Desse modo, a proposta consiste na criação de um roteiro completo que guie o entrevistador, que procurará levantar elementos que conectem a teoria, representada no referencial teórico, e a realidade.

Desse modo, foi delineado de modo a auxiliar a confecção do roteiro de pesquisa um quadro lógico que liga os objetivos do estudo, o referencial teórico e as questões a serem apresentadas.

Objetivo geral do estudo	Objetivos específicos	Constructo teórico	Variáveis	Perguntas
<p>Analisar os efeitos do avanço da ideologia gerencialista na subjetividade, bem como na vivência de prazer e sofrimento, tangente a atuação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental</p>	<p>Identificar e analisar a transferência de modelos de gestão do setor privado para o setor público</p>	<p>Ideologia Gerencial e Gestão Pública</p>	<p>Profissionalização da gestão pública. Pressão por resultados. Intensificação do trabalho.</p>	<p>1. Conte-me um pouco sobre sua trajetória de vida, sobre o caminho que traçou até aqui. b) Como você descreve o seu cotidiano de trabalho?</p> <p>8. Analisemos as diferenças entre o trabalho e a gestão no setor público e no setor privado. a) Você concorda com a visão do servidor público indolente e ocioso comparado com a o funcionário do setor privado? b) Você poderia apontar as semelhanças na gestão do setor público e do setor privado?</p>

Objetivo geral do estudo	Objetivos específicos	Constructo teórico	Variáveis	Perguntas
	Compreender a relação e as injunções paradoxais entre o modelo burocrático e o modelo gerencial de Administração Pública	Gestão Pública, Burocracia e Ideologia Gerencial	<p>Convivência de diferentes modelos de Administração Pública.</p> <p>Autonomia controlada</p> <p>Mudança da ética do bem comum para ética do trabalho / progresso.</p> <p>Ênfase na tecnicidade da operação.</p> <p>Burocratização excessiva ou opressiva.</p> <p>Demandas contraditórias</p>	<p>7. Consideremos a implantação do poder gerencial no setor público, como a implantação dos princípios da administração empresarial como: eficiência, produtividade, desempenho, competência, liderança empresarial, qualidade total, cliente, produto, marketing, excelência, reengenharia.</p> <p>a) Como você avalia a implantação do modelo gerencial no setor público?</p> <p>b) Você consegue perceber mudanças na forma de gestão dos gerentes públicos contemporâneos? Por quê?</p> <p>9. Levemos agora em consideração a vigência concomitante, no Estado brasileiro, de um modelo burocrático, caracterizado pelo excesso de formalismo, de impessoalidade e pela autonomia limitada, e de um modelo gerencial, que possui um discurso baseado na eficiência.</p> <p>a) Qual a sua avaliação sobre o papel e a postura do corpo de servidores públicos perante dois ideais tão contraditórios? Esse pode ser um fator desmotivação para esses agentes? Que outras consequências essa relação pode vir a trazer?</p> <p>b) Você acredita que o papel do servidor público de resguardar pela manutenção do bem comum, pode ser negativamente afetado por uma ideologia gerencial que busca a maximização de resultados?</p> <p>10. Agora consideremos a atuação da carreira de EPPGG</p>

Objetivo geral do estudo	Objetivos específicos	Constructo teórico	Variáveis	Perguntas
				<p>e o contexto no qual ela está incluída.</p> <p>a) Qual a sua opinião sobre o papel dos integrantes da carreira perante as demandas políticas e a atuação técnica?</p> <p>c) Na sua opinião, a ocupação de cargos em comissão por esses servidores é feita de maneira justa e objetiva?</p>

Objetivo geral do estudo	Objetivos específicos	Constructo teórico	Variáveis	Perguntas
	<p>Analisar o discurso gerencial das instituições que atuam os Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental</p>	<p>Relações Contemporâneas de Trabalho e Ideologia Gerencial</p>	<p>Papel do Gestor</p> <p>Visão instrumental do trabalhador.</p> <p>Manipulação e controle ideológico</p> <p>Gestão do afetivo</p>	<p>1. Conte-me um pouco sobre sua trajetória de vida, sobre o caminho que traçou até aqui.</p> <p>a) Qual a importância do trabalho em sua vida?</p> <p>c) Qual a sua opinião acerca do significado do seu trabalho para a sociedade?</p> <p>2. Realizemos uma reflexão crítica acerca da lógica do trabalho em uma cultura baseada na produtividade e no consumo.</p> <p>a) Você acredita que o ideal capitalista do trabalho, com o mote o “o trabalho dignifica o homem”, e do progresso acima de qualquer outro objetivo, como se esse fosse um bem maior, que traria a satisfação para todos se concretizou na sociedade atual?</p> <p>5. Sobre as relações de trabalho entre colegas, pares e subordinados.</p> <p>a) Como você caracteriza tais relações? Você se sente reconhecido pela chefia, colegas e subordinados?</p> <p>b) Existe espaço para discussão e elaboração de soluções comuns entre você e os pares? Caso exista, me explique como é.</p> <p>c) Já ocorreu algum conflito direto com alguns de seus colegas? Poderia me falar a respeito</p> <p>10. Agora consideremos a atuação da carreira de EPPGG e o contexto no qual ela está incluída.</p> <p>b) Você acredita que o modo de atuação da carreira cumpre as aspirações dos indivíduos que a ela pertencem?</p>

Objetivo geral do estudo	Objetivos específicos	Constructo teórico	Variáveis	Perguntas
	Conhecer e analisar os efeitos do gerencialismo sobre a identidade profissional da trabalhador do setor público	Relações Contemporâneas de trabalho e Vivência de Prazer e Sofrimento	<p>Trabalho prescrito e trabalho vivo.</p> <p>Mobilização subjetiva: * Modos de engajamento; e * Naturalização de práticas inaceitáveis.</p> <p>Prazer e sofrimento no trabalho: * Realização e liberdade; * Emancipação; * Esgotamento emocional; e * Falta de reconhecimento.</p> <p>Estratégias de mediação do sofrimento: * Aceleração; * Racionalização; e * Silêncio.</p>	<p>3. Consideremos sobre o que você pensa e sente sobre o seu trabalho.</p> <p>a) Quais as emoções e sentimentos vivenciados em seu dia-a-dia de trabalho? É possível determinar a frequência que tais emoções surgem, bem como descrever suas principais características?</p> <p>4. Visualizemos a sua análise acerca de suas posturas frente a organização de trabalho.</p> <p>a) Você poderia descrever as situações, experiências e condições que mais lhe incomodam no seu ambiente de trabalho?</p> <p>b) Quais as situações, experiências e condições que mais lhe satisfazem neste ambiente?</p> <p>c) O que você faz para lidar com as dificuldades em seu dia-a-dia de trabalho? Principalmente em relação àquelas imprevistas ou imprevisíveis?</p> <p>6. Discutamos agora sobre a intensificação da rotina de trabalho, bem como das consequências das pressões relacionada a esse fator.</p> <p>a) O trabalho está afetando ou já afetou a sua saúde e a de seus colegas? De que maneira?</p>

Quadro 3 – Caminho lógico: de objetivos a variáveis e perguntas

Fonte: O Autor

3.2.4. Coleta dos Dados

Quanto ao levantamento de opinião, os dados foram coletados de forma presencial e individual, por meio de entrevistas semiestruturadas com duração média em uma hora. Os entrevistados foram informados a cada entrevista acerca do objetivo e da relevância da pesquisa e do caráter sigiloso das informações prestadas. Conforme Mendes (2007) relata o processo de entrevista deve ter a intenção de estabelecer vínculos e, assim, ir além do discurso manifesto. Vale ressaltar que as entrevistas foram realizadas durante o período de 28 de agosto de 2015 a 11 de setembro de 2015, no local de trabalho dos entrevistados.

Em relação à pesquisa documental, foram coletados documentos, contidos em sites oficiais do governo brasileiro, na rede interna do Ministério do Planejamento, bem como no Sindicato da Carreira de EPPGG e ainda em relatórios presentes na biblioteca e na intranet do órgão.

3.2.5. Análise dos Dados

O tratamento das entrevistas foi realizado com base na técnica de Análise dos Núcleos de Sentido, adaptada da técnica de Análise de Conteúdo (MENDES, 2007). Bardin relata que esta não seria apenas uma técnica, mas “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2009, p. 38). Trata-se de um método de análise de texto desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas com o intuito de reduzir a complexidade de um conjunto de textos. A Análise de Conteúdo busca produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada, contexto esse que poderia a princípio estar inacessível ao pesquisador (BAUER, 2002).

A Análise dos Núcleos de Sentido se baseia no “desmembramento do texto em unidades”, os núcleos dos sentidos, que estabeleçam uma “rede de significados revelados” e desenvolvam um conteúdo “que têm expressão em particularidades da linguagem”, busca-se então “agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto (...) em definições que deem maior suporte às interpretações” (MENDES, 2007, p. 73). Desse modo, tais definições adquirem o status de núcleos dos sentidos quando a recorrência dos temas acaba por proporcionar consistência a elas. Nesta pesquisa foram definidos, conforme mostra o quadro a seguir, quatro

núcleos de sentidos, separados em categorias para a Análise e Discussão dos Resultados, de modo a cumprir os objetivos da pesquisa:

Categorias para a Análise e Discussão dos Resultados			
Categoria 1 – Relações Contemporâneas de Trabalho	Categoria 2 – Gerencialismo no Setor Público	Categoria 3 - Injunções paradoxais no Setor Público	Categoria 4 – Vivências de Prazer e Sofrimento

Quadro 4 – Categorias para a Análise de Conteúdo

Fonte: O Autor

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As categorias apresentadas a seguir são as mesmas que foram delineadas na metodologia demonstrando a viabilidade delas para a realização do estudo, desse modo elas permitiram o agrupamento das manifestações dos entrevistados e ratificaram o entendimento fornecido pelo referencial teórico.

De modo geral, as análises buscaram responder o problema de pesquisa apresentado trazendo à luz o entendimento tanto de como a ideologia gerencial se comporta e se posiciona no setor público brasileiro, quanto da forma que os trabalhadores imersos nesse contexto avaliam, reagem e sofrem as consequências do fenômeno em suas vivências e em sua identidade profissional.

4.1. Categoria 1: Relações Contemporâneas de Trabalho

O ambiente institucional ao qual o servidor da carreira de EPPGG está inserido é bastante diverso e varia de acordo com características dos órgãos em que cada um exerce o seu trabalho. Contudo, há também um formato do trabalho que perpassa todos os ambientes aos quais esses profissionais estão submetidos, pois existem certas regras e diretrizes que são válidas e aceitas em quaisquer unidades que esses trabalhadores venham a atuar. De fato, características como a transversalidade e a mobilidade da atuação auxiliam nisso, bem como a existência de um órgão central que regulamenta a carreira, além das redes de relacionamentos interorganizacionais que estes trabalhadores constituem.

Assim, para conhecer e compreender de que forma o trabalho dos entrevistados se desenvolve é importante verificar quais são as marcas mais presentes nos relatos dos servidores, ou seja, quais falas que aparecem de forma recorrente e caracterizam as exposições.

Desse modo, percebe-se que, embora haja uma visão contrária à existência de modelo gerencial integralmente implantado no serviço público, tem-se claramente no discurso desses servidores uma visão focada em resultados e que traz uma ideia instrumental do trabalhador do setor público e um discurso de servidão. Parte dos entrevistados tem em meio a suas falas a afirmação de que a principal busca do servidor público deve ser o resultado e a excelência do serviço público, tendo o alcance de determinada meta como principal gratificação, vista também como a consequência de seu comprometimento. Além disso, os relatos trazem uma visão na

qual não se espera não apenas de si, uma atitude fortemente focada em resultados, mas de qualquer servidor público, conforme relata E4: “o que se busca na verdade, qualquer servidor, qualquer pessoa, qualquer profissional tem que buscar é o resultado, um resultado que seja legalmente estabelecido, mas que seja proporcionalmente ao aporte realizado, né, para sociedade”.

Como a literatura apresenta, o ambiente de trabalho atual está intrinsecamente ligado a um ideal gerencial. Assim, Gaulejac (2007) relata que a ideologia gerencialista, nascida na esfera privada, se espalhou para outras esferas, e com ela “a cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência” e “põe o mundo sob pressão” (Gaulejac, 2007, p. 28).

Outro sintoma característico do ambiente laboral é a necessidade de se medir e de colocar objetivos, mesmo que eles reconheçam a dificuldade em se criar metas consistentes e abrangentes, como mostra a fala de E11:

 você vai conseguir colocar uma meta específica pra umas pessoas e em algumas circunstâncias não, certo, mas você pode colocar uma meta coletiva pra determinados serviços e aí você tem um conjunto de pessoas responsáveis pela prestação daquele serviço, certo, ou metas pra determinados resultados, né, é nesse ponto que eu acredito que é possível sim colocar as metas, é, em boa medida, é, as metas que nós não temos hoje elas, é, elas inexistem não é porque elas não podem ser feitas e nem construídas, elas inexistem simplesmente porque elas não são colocadas, certo, essa, essa é a questão.

Esse tipo de visão é compatível com um discurso racionalista e gestor, que busca analisar o mundo de forma apenas contábil e numérica, pois a gestão como ideologia é “uma abordagem instrumental, utilitarista e contábil das relações entre homem e sociedade” (Gaulejac, 2007, p. 27). A definição de trabalho para E2, mostra um exemplo desse discurso ideológico: “um instrumento de geração de valor né, e quando você está agregando valor a uma atividade, a vida das pessoas em si, você contribui para o desenvolvimento não só do país, mas, enfim, da sociedade, né, das pessoas individualmente, eu penso que não existe outra forma de progredir a não ser pelo trabalho”, ou seja, dessa afirmação seria possível depreender que o trabalho seria o único meio de trazer significado à atuação de qualquer indivíduo. Contudo, a despeito do discurso empreendedor e gerencial, Wolff (2012) traz que a satisfação humana não está em trabalhar e produzir. Esse discurso pertenceria, de acordo com o autor, à ética capitalista

e faria apologia ao trabalho de forma incessante, que tenta evitar o desenvolvimento pessoal da razão e dos desejos, capazes de advogar pelo bem comum.

Ademais, os entrevistados trazem ainda em seus discursos um sentimento de obrigação com eficiência, por conta da boa remuneração que recebem:

E3 - nós somos muito bem pagos e precisamos fazer tudo o que tiver ao nosso alcance para que o trabalho seja feito de uma maneira racional, de uma maneira econômica, ahn, de uma maneira eficiente, ahn, e isso eu digo, isso é uma coisa que eu sempre procurei praticar, seja, ahn, na confecção mesmo do trabalho aqui, dos relatórios, da avaliação do produto tal, até mesmo um telefonema que você às vezes você recebe por acidente, eu sempre trabalhei nos lugares e tinha essa preocupação.

Percebe-se, como está incutido no pensamento desses servidores, o discurso do trabalho como uma obrigação com a sociedade e como o único meio de se progredir. Porém o discurso institucional tem outras facetas, uma delas a necessidade de se ter uma atuação marcante que apareça, nesse sentido, E1 relata que:

eu tive que evitar de fazer com que o nosso gabinete seja passivo somente, né. Mas a gente tem um problema, e este problema vai continuar, então esta questão da inteligência é que eu estou tentando articular com a minha Secretária, né? Então não vamos ficar trabalhando só na passividade...então vamos inovar, vamos... e eu estou à frente de um trabalho que vai marcar a gestão dela, né? Que você quer que marque a sua gestão? Eu quero que a minha gestão seja isto, então a gente vai começar a trabalhar para que isto se torne realidade né... então a gente está precisando inovar neste sentido também... de diferenciar a antiga gestão para a atual gestão.

Deus é tão bom que foi possível trabalhar com um assunto bem interessante que é sobre sustentabilidade, que este é um dos itens que vai marcar a gestão desta nossa secretária, né? (...) Neste aspecto eu posso perceber, que eu estou fazendo algo legal para o meu país... Porque assim, a presidência da república, ela é vitrine, e a gente precisa ser exemplo, porque todo mundo olha para cá.

No discurso aparece a necessidade de inovar, com um intuito de marcar, realizando um paralelo em que se acredita que ao se criar algo novo, se contribui para o país. Nota-se então, uma doutrinação e um convencimento do trabalhador para que ele possa aderir a um projeto de

poder dos níveis hierárquicos mais elevados, que, de acordo Salimon e Siqueira (2013), valoriza ideias gerencialistas e cerceia a autonomia e a liberdade individual.

O trabalhador doutrinado aceita inclusive o controle como algo normal e bem-vindo, o uso de ferramentas advindas do setor privado como ponto eletrônico, roleta de entrada e banco de horas é, além de bem aceito, defendido como um instrumento capaz de alterar a capacidade de contribuição do serviço público para o país. Isso pode ser visto na fala de E3 e E11:

E3 - eu acho que, o serviço, o setor privado tem muita coisa a oferecer para gente em termos de gerenciamento de pessoas que deveria ser implementado, né, aqui você vê, por exemplo, é uma celeuma quando você diz que vai botar um ponto eletrônico, ahn, parece que é uma coisa do outro mundo, não entendo porque, né, as pessoas não se preocupam em, concluir bem aquilo que elas começaram, tipo, como eu estava comentando antes também, se eu não fizer, alguém vai fazer

E11 - hoje existe discurso de eficiência, existe o discurso de profissionalismo, é, mas, quando isso ecoa como instrumentos mais claros eles não aparecem, porque a gente está dando passos incipientes ainda no sentido de organizar essa ‘casa de mãe Joana’ digamos assim, pra começar, por exemplo, o ponto eletrônico esse é um ponto de convergência entre o setor público e o setor privado, né, (...) eu vejo o ponto eletrônico e o banco de horas como um instrumento extremamente interessante de gestão e ele vem do setor privado, né, então porque, porque que o setor público copia isso, porque se deixar solto você corre um risco severo de que a coisa fique bagunçada mesmo, né.

Essas falas refletem uma exaltação do pensamento voltado ao controle do trabalhador, tendo este como um instrumento que permitiria à administração pública tornar-se mais organizada e conseqüentemente eficiente. As práticas de controle tornariam então os indivíduos “meros instrumentos à disposição do sistema produtivo” (SIQUEIRA e MENDES, 2009, p. 243). Assim, o que se espera do servidor é a dedicação integral sem a preocupação com a sua subjetividade, somente o resultado importa, a solução tem que ser dada, conforme fala E4:

a Secretaria de Administração é 24 horas, trabalha 24 horas por dia, (...) nós prestamos apoio aos órgãos presidencial, mas principalmente também a Presidenta da República e ao Vice-Presidente, (...) pros principais ministros, 24 horas por dia, então nós temos aqui, é, escalas de trabalho em que a gente trabalha aqui, sábado, domingo, feriado, a noite, de madrugada, então a

secretaria nunca para. Isso representa dizer então que você tem que está também disponível 24 horas por dia, que qualquer você pode receber uma ligação de um pedido qualquer de uma autoridade que você tem que dar uma solução, né, isso em qualquer parte do país,

Nisso o servidor se percebe apenas como uma peça de uma engrenagem, uma peça que não pode falhar e que deve estar disponível a todo momento. Esse pensamento fica claro na fala de E10, que reclama de ter sido removido de área sem qualquer comunicação prévia:

acho que o desgaste é em relação a subchefia, né, porque na medida em que, você não coloca de forma transparente as razões, da, alteração organizacional, você não é um, assim, um objeto, uma peça, é, né, de mecânica que bota aqui, bota lá, tal, pra, na esperança de que a coisa funciona, funcione de forma mais eficiente, né, então você tá mexendo com pessoas, né, então na medida que você, é, altera essas peças, né, é preciso ter uma certa, um certo cuidado, né, pra que não gere um desgaste, não é, junto aquela pessoa, né, desgaste de relacionamento, né.

Gaulejac (2011) mostra que a gestão, característica contemporânea do trabalho, transforma o “fator humano” em recurso, instrumentalizando-o e canalizando investimentos físicos e mentais em favor da organização. Como se vê no excerto acima, há a figura do desgaste dado pela exigência e cobrança constantes por parte da organização do trabalho, fazendo o trabalhador perceber-se apenas como um instrumento, algo tende a frustra-lo e a faze-lo perder a motivação, tendo em vista o não atendimento de expectativas básicas, como ser informado previamente sobre a quem responderá ou em que tema trabalhará.

Já alguns desses servidores utilizam como estratégia de mediação um discurso voltado à sua condição servil, ou seja, à condição de servidor público e nesse sentido o desgaste é aceito e internalizado como algo comum e que faz parte da noção de trabalho. Assim, E1 traz que o próprio crescimento pessoal não é prioritário, mediante a noção de servir:

Porque para o meu crescimento pessoal e profissional é fantástico eu estar trabalhando com estes assuntos, mas eu estou sendo paga é para servir o meu Estado, é para servir o meu país, não é só para mim, não é só para o meu crescimento pessoal, né? (...)

Eu acho que o modelo gerencial, ele vai favorecer o bem, a razão final disto tudo, né? Porque se a razão do serviço público é servir, né? É servir o

nosso povo, servir a nossa nação, o gerencialismo só vai ajudar. Ele é um meio que facilita ele não vai deixar travar, ele vai deixar as coisas fluírem de uma maneira mais rápida, mais eficiente, mais eficaz, é assim que eu penso.

Como vemos nos trechos acima, a realidade dos trabalhadores entrevistados, que demonstra parte do imaginário do setor público brasileiro, possui um discurso muito voltado a características como o foco nos resultados, a eficiência, a racionalidade e o controle, sendo estas vistas como algo intrínseco ao servidor público que teria por missão servir e gerar valor para a sociedade. Algo bastante perigoso, pois traz um nítido discurso de servidão e de instrumentalização do trabalhador.

Tratada durante o referencial teórico, a implantação de um modo de gestão privado no setor público passa pela execução de uma rotina de trabalho que pressione o indivíduo e que o leve a trabalhar e produzir mais, característica que marca o momento atual das relações de trabalho em todas as esferas. Conforme relatam Siqueira e Mendes (2009), a modernização do estado traz consigo um arcabouço gerencial que permite inspirações no setor privado que constituam um aumento constante da produtividade. Desse modo, busca-se analisar o setor público a partir da percepção do uso instrumental do indivíduo pela organização do trabalho e assim atestar a existência de um ambiente de trabalho com diversas características degradantes para os indivíduos, que foram trazidas da realidade contemporânea do setor privado para o setor público.

Assim, quanto ao uso de meios de pressionar os servidores públicos, a ocupação de cargos em comissão reflete de forma clara a pressão exercida pelos trabalhadores no setor público. Conforme já relatado, esses cargos, conhecidos como cargos do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS, fazem parte da hierarquia da administração pública e são destinados à direção e ao assessoramento superior, assim sendo, ao ocupá-los, mesmo o servidor público pertencente a uma carreira e possuidor de estabilidade, se vê pressionado a exercer tarefas que excedam sua jornada de trabalho e horário de almoço, conforme relato de E1:

Quando eu ocupava DAS afetava a minha saúde, porque eu me sentia com aquele compromisso de que eu estou ocupando um DAS, então eu tenho que estar à disposição do meu chefe na hora que ele quiser. E como eu tenho problema de gastrite, eu vivia mal, né? Por quê? A minha rotina de alimentação mudava, o meu horário, e uma série de coisas, a pressão em termos que... ah, uma reunião, ao invés de terminar 12h, passa para 12:30h, 13h, né? Então, isto me fazia muito mal.

Há uma pressão muito característica nos ocupantes de cargos em comissão que os faz aceitar a demanda excessiva de trabalho imposta. Contudo, a própria particularidade do trabalho, em um contexto de assimetria entre a organização e funcionário, traz uma coação que surge dos níveis hierárquicos mais altos e chega a todos os trabalhadores, conforme indica E9:

o estresse que vem que afeta muitas vezes os superiores, por essa pressão de cobrança de resultados de coisa, que muitas vezes, eles acabam assim, ahn, acabam mal, um relacionamento um pouco mais humanizado, amigável, tipo, cordial, acaba sendo, ahn, vamos dizer assim, ferido ao passar pelas pessoas, porque pela pressão pela demanda de resultado acabam aquela maior cordialidade, maior humanidade no trato do trabalho, do resultado acaba sendo muito tenso também, as relações, as demandas, e isso é um fator que vem de cima pra baixo na medida das urgências.

Esse discurso é alusivo à como a pressão por resultados realmente afeta a relação entre os colegas de trabalho demonstrando como o ambiente de trabalho é constantemente degradado por cobranças demasiadas. Essa é uma demonstração da pertinência do alerta realizado por Siqueira e Mendes (2009) que fazem um relato ressaltando o quanto a ideologia gerencial e as pressões da gestão podem prejudicar as relações de trabalho nas organizações públicas.

Ademais, há nas exposições uma incidência de relatos referente ao controle dos subordinados de forma muito semelhante ao que é hoje praticado no setor privado, com destaque ao emprego que se faz do uso de novas tecnologias de comunicação, como os *smartphones*, por exemplo, na intenção de manter o funcionário permanentemente ligado ao ambiente de trabalho.

As entrevistas demonstram também que, em muitos casos, a rotina de trabalho é instável, outro indicador de um ambiente degradado e da instrumentalização do indivíduo pela organização do trabalho. Desse modo, percebe-se que o dia-a-dia laboral é constantemente alterado, impedindo, por muitas vezes, o próprio planejamento do trabalho a médio ou longo prazo. Isso fica claro na fala de E9, que diz:

A gente tem que, muitas vezes, está envolvido, desenvolvendo um trabalho tem que, ahn, desviar completamente a atenção e se concentrar num outro tema (...) e com uma capacidade de contribuir com a análise, interpretação e alguma resposta de forma muito rápida (...) o que é uma coisa estressante né, uma coisa tensa e, que com muito limitada possibilidade de se

planejar o nosso trabalho assim, semanalmente, muito difícil a gente poder ter um trabalho, um planejamento e atividades que tratassem um período aí de 10 dias, 15 dias

Essa exposição pode ser complementada pela percepção de E5 que relata ter pouco espaço para programar-se:

sem rotina, com pouca programação de agenda, sempre tem é... novidades, né? Sempre tem, e você não consegue se programar muito a longo prazo, porque sempre tem uma demanda não prevista (...). Você está tratando de um tema especificamente e de repente, não, o ministro, de outros ministérios, não o interno, porque a gente recebe a demanda de fora, tem esta proposta, e quer que faça um lançamento, porque entrou na agenda da Presidente e tem que estar pronto em uma semana. Então tudo o que você estava tocando com uma certa previsibilidade cai.

Ao se constatar essa baixa previsibilidade no ambiente laboral, nota-se uma estratégia de gestão distorcida que oferece uma sensação de instabilidade ao trabalhador e que é a consequência da falta de suporte gerencial (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008). Adicionalmente, retorna-se à discussão referente ao ajuste entre o tempo de dedicação ao trabalho e aos outros elementos da vida dos indivíduos, já que os servidores não podem se programar e oferecer a atenção necessária para as famílias e os amigos. Contudo, vale ressaltar um outro elemento que envolve a questão, a sazonalidade nas demandas, pois não é a todo o momento que há uma cobrança exagerada. E8 relata: “já tive um cotidiano muito atribulado (...) reuniões bem intensas, bem... bem longas e cansativas, mas ao mesmo tempo bem produtivas. (...) agora é um momento bem mais de calma, vamos dizer assim”. Esse fato pode aparentar contar favoravelmente à harmonia do ambiente de trabalho, mas, na verdade, ele auxilia na criação de um ambiente ainda mais instável a ser encontrado pelos servidores públicos, que os incomoda e os faz sentirem-se a mercê dos desígnios da organização do trabalho.

Assim, na busca de entender melhor o ambiente que se encontram os servidores públicos entrevistados, é importante conhecer as visões desses acerca do significado do trabalho para a sociedade e sobre a idealização do progresso. Tratada na literatura, essa temática demonstra haver em nossa sociedade uma glorificação do ideal de progresso, sem que exista ao mesmo tempo uma reflexão profunda, não apenas das consequências desse pensamento, mas do que ele realmente significa. Como Freud (1930) traz, apesar de não devermos “inferir que o progresso

técnico não tenha valor para a economia da felicidade”, esse progresso extraordinário realizado nas últimas gerações não aumentou a quantidade de prazer que se espera da vida (FREUD, 1930, p. 16).

Nesse intuito, procurou-se apreender a percepção dos entrevistados quanto à ideologia que consagra o trabalho com algo enobrecedor por si, bem como entender a avaliação do progresso como um ideal social. Apesar de predominar um discurso instrumental e que aceita a figura servil do trabalhador público, parte significativa dos entrevistados tem a ideologia que exalta o trabalho como algo a ser flexibilizado e repensado. Essas são as representações apresentadas por E5 e E7:

E5 - Eu acho que esta é realmente a ideia, o modelo predominante, mas que eu já vejo alguns movimentos que contestam isto, né? Que a felicidade não está necessariamente relacionada ao trabalho, que você não precisa daquele trabalho, daquele salário, daquilo tudo que vendem, né (...). Eu acho que a gente está meio que numa máquina assim, né? Você tem que estudar, você tem que fazer uma faculdade, você tem que fazer uma especialização ou mestrado. É meio que uma linha de montagem que as pessoas... é um roteiro que as pessoas têm que seguir. E eu já vejo muitas pessoas que dizem que olha, eu não quero isto. Eu vivo com menos, eu preciso de menos, eu não preciso provar nada para a sociedade, ou nem dar nada em troca (...). Eu acho que é uma flexibilização assim deste ideal de sucesso, de objetivos pessoais.

E7 - já passei por lugares onde você fala, pô, você fica com vergonha né, você fala poxa mas, é, não que o trabalho não tenha, não seja, é que é isso, você não vê que, parece que a coisa não sai dali mesmo né, não chega aonde tem que chegar, enfim, você não se realiza nesse sentido e nem vê que as coisas tão chegando pra quem tem que chegar né (...) e eu acho que, deveríamos trabalhar menos todo mundo, a carga horaria deveria ser menor pra todo mundo, a produtividade seria maior, é, sei lá, tinha que ter banco de horas, tinha que ter qualquer outra coisa, feriado, o final de semana podia ter 3 dias, podia quarta-feira, igual na França é, não sei se ainda é, ninguém trabalha, enfim, é, e é difícil falar isso né, porque as vezes a pessoa fala, ah o cara não quer trabalhar, vagabundo, não sei o que, só que eu acho que a produtividade aumenta, a gente tem uma quantidade de hora bunda, né, grande e que em vários momentos não representa, aquilo não vira trabalho, né. (...)

Acho que é, o trabalho deveria ser repensado, a quantidade de horas de trabalho, em relação a produtividade da gente, em relação a, ao prazer que as pessoas têm fazendo outras coisas.

Para além das falas de E5 e E7, E1 e E3 relatam que, para a nossa sociedade, a ideia que o trabalho dignifica o homem está bastante presente, mas acreditam que ser este ideal bastante perverso ao induzir o sujeito a trabalhar além do necessário, bem como ao trazer uma diferença de status entre as diversas profissões e carreiras. No mesmo sentido, E8 revela que trabalha muito mais pela socialização envolvida e acredita que o formato tradicional do trabalho não traz mais felicidade:

eu acho que trabalhar é bom, muito mais pela socialização, pela vivência conjunta do que pelo dinheiro que ele traz assim... eu acho que a realização profissional em termos financeiros não traz felicidade em si. Eu acho até que as pessoas estão mais doentes assim, porque morrem de trabalhar atrás de dinheiro e não por isso são mais felizes. Elas são mais escravas, eu acho. E do outro lado, eu acho que as pessoas que trabalham em comunidade em prol de um bem para comunidade, assim para aquelas...as pessoas que trabalham em cooperativa, eu acho assim... em um pequeno lugarejo e que reverterem para elas mesmas o trabalho que elas desenvolvem, eu acho que elas são muito mais felizes do que estas pessoas que trabalham em prol do desenvolvimento e da riqueza assim... meio capitalista. É a minha percepção. Eu acho assim.

Enriquez (1997) traz que é no espaço organizacional que os homens e mulheres arriscam sua autoestima. Desse modo, percebe-se que entre as pessoas pesquisadas muitos enxergam o ambiente de trabalho como um espaço de realização pessoal e de aumento da própria estima. Acreditando em uma visão social de enobrecimento por meio do trabalho, essas pessoas veem a sociedade bastante orientada ao progresso por meio do trabalho, como é a visão de E9:

Acredito que para ampla maioria das pessoas existe realmente uma ideia de, de realização pessoal, social, associada ao progresso, emprego, empregabilidade, renda e consumo, consumo material, acredito que grande parte das pessoas é orientada por essa, para buscar uma, na educação, buscar tem uma boa condição, uma formação, de capacitar para o trabalho, no trabalho, progresso no trabalho, com produtividade.

Já, quanto à avaliação do progresso, vale ressaltar a opinião de E6 e E11, que trabalham na mesma unidade dentro da Presidência da República e demonstram visões voltadas para a mesma direção. E6 relata seu posicionamento como uma opinião da Secretaria em que atua e o trata como contra hegemônico:

E6 - [a Secretaria] tem uma visão bem contra hegemônica. Essa ideia de capitalismo que se mede desenvolvimento, se mede simplesmente por indicadores econômicos, nós somos totalmente contra este tipo de visão, mas é a visão que predomina. É, por exemplo, o país está pensando em construir hidrelétricas, dizendo que é energia limpa, e nós estamos aqui pensando nos povos e comunidades locais que vão ser expulsos, nas espécies que vão ser perdidas, na biodiversidade que vai ser alterada, nos impactos disto. Então bom, você vê que eu misturo a visão pessoal com a da [Secretaria], porque realmente eu acredito, mas é... então a gente luta contra esta lógica e é muito difícil porque é outra linguagem, o governo ele pressiona, ele trabalha com meta, ele trabalha com orçamento, tanto é que a gente faz propostas e o governo fala: ah, não é impossível atender isto porque a gente não tem como ter indicadores, ou seja, o governo fica engessado mesmo nessa maneira de gerir, executar, avaliar, às vezes até se irrita, porque a gente faz proposta que são bem inovadora (...)

O nosso progresso é diferente, o que a gente vê como progresso é o respeito às culturas, aos hábitos, ao modo de viver, a tudo que é subjetivo, porque este conceito de progresso puramente capitalista, ele desconsidera o subjetivo. Todo mundo tem que ser igual, todo mundo tem que ter a televisão do mesmo jeito, morar do mesmo jeito, então se perde a diversidade sabe.

E11 - Agora a questão do progresso em si, eu já não percebo necessariamente o trabalho vinculado a uma perspectiva de progresso (...) se você perguntar para uma pessoa, um ativista, que está trabalhando numa ONG da vida, se ele contribui para um mundo melhor, a resposta vai ser sim, agora se você perguntar para um motorista de ônibus coletivo se ele está contribuindo para um mundo melhor será que a resposta dele vai ser sim?

Isso vai para vários trabalhadores né, não só para eles, e para muitos servidores públicos também, eu acredito que seria a mesma coisa, você vai falar assim, você está contribuindo para a máquina? Ah muita gente vai ter uma perspectiva cínica de para onde essa máquina vai e como ela funciona (...) mas a base dos salários são dignos, é, então o que justifica pessoas com

esse perfil, é, se ter uma incidência tão grande de depressão, de desânimo, de cinismo, com relação ao trabalho, é sinal de que essa dimensão, pra mim, pra minha interpretação é que essa dimensão de progresso não está tão presente assim na vida das pessoas, ou digamos, no ambiente próximo delas.

Como é visto nessa análise, apesar de existir uma predominância na visão dos entrevistados de que o trabalho do servidor público serve para gerar um progresso social, há em alguns casos a percepção de que esse ideal de progresso é bastante relativo. Já que, achar que a felicidade social está no progresso, tem se demonstrado um equívoco, pois “a felicidade, contudo, é algo extremamente subjetivo” (FREUD, 1930, p. 17).

Assim como a dinâmica entre o trabalho e o progresso, as modificações impostas ao servidor público também procuram moldar o significado do próprio trabalho para esses profissionais. Ball (2005), ao falar da reforma do setor público, ressalta que as tecnologias utilizadas para as alterações na área “não são meros veículos para as mudanças técnica e estrutural das organizações, mas são também mecanismos para reformar os profissionais do setor público”. Dessa forma, a noção particular do trabalho traz em si traços do discurso institucional e para compreendê-lo é importante descobrir as nuances laborais que demonstram a relação das pessoas entrevistadas com o ambiente em que se encontram, trazendo à tona inclusive a forma que as subjetividades desses indivíduos se relacionam com o trabalho.

Inicialmente, percebe-se que a principal razão atribuída por esses indivíduos ao fato de eles trabalharem, é a realização pessoal. Eles declaram que o trabalho é fundamental em suas vidas, apesar de menos importante que a família e a vida pessoal. Revelam ainda que sentem a necessidade de ser valorizados em seus afazeres, já que eles tratam o trabalho com algo que dá sentido à vida. A fala de E11, descreve os pontos relacionados acima:

o trabalho pra mim ele é, é, bastante importante, mas eu tenho que dizer que não é a coisa mais importante da minha vida não, eu acredito, eu tento ter uma relação equilibrada entre vida pessoal e trabalho (...) mas se eventualmente tem alguma questão mais sensível em casa ou com a família, ela vem primeiro (...) não tenho nenhum tipo de demanda excessiva que não seja de pais, de irmãos, ou mesmo dentro de casa é bem tranquilo, então o trabalho pra mim é a coisa que mais demanda, meu foco, minha atenção.

É relevante notar que o fragmento dá destaque ao fato do trabalho não ser o mais importante, mas mesmo assim ser o mais demandante. Essa questão fica ainda mais clara na fala de E8, trazendo uma ideia da dificuldade que significa o ato de trabalhar:

eu acho bem importante (...). Porque eu socializo, eu me sinto útil, eu me sinto, é... isso me dá independência financeira, eu acho que basicamente é isso. (...)

a sensação que eu tenho é que eu trabalho... eu fico muito tempo no trabalho, entendeu? E que eu sou mal aproveitada ou eu não precisaria estar 8h no meu trabalho para desempenhar o mesmo trabalho que eu faço. Poderia até ganhar menos para fazer a mesma coisa, entendeu? E que eu seria muito mais feliz por que eu estaria na minha casa cuidando dos meus filhos.

A entrevistada, não obstante ver o trabalho em sua vida como algo que a faz útil, apresenta um sentimento de mal aproveitamento de seu tempo e de sua capacidade laboral. Logo, percebe-se que a servidora tem reduzido o que Dejours (2007) trata como o seu “juízo de utilidade”, algo que mobiliza a sua subjetividade e a sua capacidade de transformar o sofrimento em prazer.

Outro ponto abordado no excerto é a independência financeira, questão tratada também por outros entrevistados, esse fator mostra a importância dada ao trabalho por ele ser uma fonte renda. No entanto, os pesquisados ponderam ser este apenas um fator, devendo o trabalho atender outros requisitos como a satisfação, por meio do atendimento do gosto pessoal pela temática e pelo tipo de atividade exercida. É assim que relata E7:

[O trabalho] é muito importante, enfim, é minha fonte de renda, claro, mas tem uma coisa que eu acho legal em relação ao trabalho no serviço público, assim, nessa minha trajetória de vida (...) concurso de gestor, é que tinha muito a ver com a minha formação e eu ainda acho que tem muito a ver com a formação que eu tinha (...)

(...) então foi um achado legal, então tem esse lado que foi muito legal, é a fonte de renda, claro, tal, e eu gosto do que eu faço, claro que eu preferia ser surfista no Havaí, músico, enfim, acho que todo mundo tem um pouco dessas coisas assim né, mas eu acho que considerando a minha trajetória, a minha formação e tudo o que eu fiz que eu estudei, as coisas que eu pretendia fazer e tal, o serviço público me, enfim, me supriu, assim, em termos de vontades,

Nisso as entrevistas revelam que o significado pessoal do trabalho, uma das formas pelas quais a subjetividade desses indivíduos se expõe, é construído por meio de algumas características ambientais que lhes são fundamentais. A primeira delas é a necessidade de trabalhar com o que se acredita, conforme expõe E6: “eu costumo trabalhar com aquilo que eu acredito. Eu não consigo trabalhar num órgão que tem os princípios diferentes do meu, princípios de vida, inclusive”. Os entrevistados relatam ainda que outra necessidade constante se refere ao fato de se verem imersos e valorizados no ambiente laboral, ou seja, que a organização propicie condições para que eles possam se envolver com o trabalho. Nesse caso é importante frisar que essas condições oferecem o mínimo para que o funcionário não se sinta frustrado, mas não são motivação e encantamento perante a organização do trabalho.

Prosseguindo na análise em questão, reafirma-se que a construção de um significado do trabalho passa por suas principais características e pelo modo como elas são percebidas e introduzidas na subjetividade do indivíduo. Sendo assim, alguns entrevistados transparecem um grande incômodo ao não conseguirem perceber na sociedade o resultado do seu labor, eles não reconhecem ao certo em que nível o seu trabalho afeta a comunidade e traz resultado para a população, conforme o exemplo de E10, que ao ser perguntado da importância de seu trabalho responde:

espero que seja importante, espero que tenha, tenha alguma, gere algum, algum efeito (...) evidentemente que é um conjunto enorme de atores que estão envolvidos nesse processo, não é, eu sou apenas um dos personagens, né, (...) eu acho que eu devo ter algum peso, não é, é na, eu não sei ponderar qual é o meu peso, mas devo ter algum peso nessa, no processo de tomada de decisões (...) não existe ninguém insubstituível, né, evidentemente, mas dentro da minha área de atuação, acho que eu tenho alguma importância.

Como se vê, o indivíduo acredita em sua importância, mas não sabe medi-la. Revela-se no fragmento também o fato do sujeito sentir a necessidade de afirmar a utilidade de seu trabalho, tendo em vista sua constante rotina de afazeres, bem como sua alta remuneração. No entanto, fica a indagação do quanto as tarefas realizadas pelo locutor são importantes para a sociedade. Desse modo, ao se relacionar uma condição em que o trabalhador não conhece o resultado de seu trabalho, com um discurso e, por vezes, uma rotina basicamente servil, torna-

se fácil notar o quão psiquicamente exposta essa pessoa se encontra. Esse fato se dá principalmente por conta de uma rotina em que o servidor público, é doutrinado a ser útil e servir ao público, mas, ao mesmo tempo, não é informado acerca do resultado dessa dedicação.

Finalizando, quanto à realidade laboral público, vê-se de forma recorrente nas entrevistas a falta de um espaço estabelecido para *feedback*, mais um traço que caracteriza esse ambiente. Tal fato é preocupante, pois não proporciona ao trabalhador expor para chefia e colega, quais problemas, desafios e questões vem enfrentando, além disso, caso surja algum conflito, ele terá que ser resolvido tacitamente, tendo em vista não existir espaço formal para o diálogo. Apenas um dos entrevistados (E7) revelou ter tido um espaço formal para isso, contudo ele criticou o momento:

não funcionava [o espaço de feedback], todas as vezes que eu participei nunca tinha resposta era um deixar falar, era quase que um processo terapêutico assim, ah, fala aí, fala que eu te escuto, mas eu não vou fazer nada, e isso fez com que as pessoas, quem não conseguiu sair de lá está puto lá até hoje, então tinha um espaço reservado, um momento reservado e uma metodologia que o cara uma hora lá chegava pô, então falem aí, façam, entreguem que eu vou ver o que eu vou fazer, não era com o carro andando.

O espaço para o servidor tomar consciência de seu trabalho e se tornar-se mais que um instrumento laboral é bastante limitado. Conforme Ball (2005) diz, essa condição exige muito da estrutura psíquica do indivíduo e tem frequentemente como consequência o surgimento de estresse e doenças.

4.2. Categoria 2: Gerencialismo no Setor Público

Na busca por estabelecer uma noção de como ideologia gerencial afeta o setor público, faz-se necessário conhecer e compreender a opinião de servidores públicos, principalmente no caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental lotados em Secretarias da Presidência da República, pois eles têm condições de influenciar as medidas realizadas pelo Governo Federal quanto à gestão dos trabalhadores do setor público, bem como servem de exemplo bastante significativo da vivência do trabalho no ambiente em questão. Estes servidores oferecem uma ampla noção das condições de trabalho em órgãos públicos

permitindo inclusive, a realização de comparações destas com a realidade do setor privado, área muito explorada pela literatura em sociologia clínica e psicodinâmica do trabalho.

Nesse sentido, durante as entrevistas, buscou-se captar as semelhanças e as diferenças entre o trabalho na área pública e na privada, e duas grandes questões vieram à tona. Primeiro, o nível de dedicação dos trabalhadores, o qual é dado como fortemente elevado e relacionado diretamente a um compromisso servil que, de acordo com os entrevistados, apesar de não constituir a realidade de todos os servidores públicos, é colocado em prática pela maioria de seus colegas. Segundo, as condições institucionais que cercam esses dois grupos de trabalhadores – público e privado – consideradas muito diferentes comparando os dois casos.

De maneira geral, os entrevistados acreditam na existência de uma visão estereotipada, por parte da sociedade, do servidor público como um sujeito menos comprometido que o funcionário do setor privado, contudo eles discordam que tal visão reflita a realidade. A fala de E5, a seguir, oferece um exemplo: “Eu não concordo com a visão [de um servidor público indolente], mas eu concordo que é esta a visão que prevalece. Porque as pessoas vão pensar... tem servidor... não tem empregado do setor privado que já se programa para trabalhar um ano, tirar férias e pegar o seguro? E isto para mim também é indolente e pouco comprometido”. A entrevistada, ao realizar a comparação entre os trabalhadores dos dois setores, discorda do estereótipo, porém prefere argumentar pela indolência de alguns trabalhadores privados. Apesar de este não ser o melhor argumento para defender sua visão, ele demonstra o conflito existente em um trabalhador que se dedica, mas que não vê seu esforço reconhecido socialmente.

Dentro da temática, outro ponto apresentado na comparação entre os setores é a falta de incentivo à dedicação do servidor na Administração Pública, pois esta não possui um ferramental tão abrangente para o reconhecimento do mérito, fator que seria um dos responsáveis pela indolência do trabalhador. Essa correlação é apresentada por Mendes (2007) que mostra que “o reconhecimento é a valorização do esforço”, que implica uma mobilização relacionada diretamente ao poder do trabalho, modo pelo o qual esse se engaja.

Na visão dos entrevistados, a falta de incentivo à dedicação do servidor, visto como responsável por boa parte de sua desmotivação, em muito tem a ver com a falta de um sistema de avaliação que efetivamente reconheça o mérito e o esforço. Assim, o trabalhador público se põe a crer que a melhor maneira de corrigir a deficiência atestada é realizar uma sistemática avaliativa semelhante ao ferramental e ao modelo de gestão privados, conforme expõe E3:

nós não temos um sistema de avaliação, então, ahn, a gente não tem o constrangimento de não serem produtivos, de, da nossa produtividade não

corresponder ao, salário que recebemos, as pessoas, elas se esforçam muito pra entrar e depois no geral elas se acomodam. (...) Eu acho que no privado você, eu nunca trabalhei no setor privado, mas a impressão que eu tenho lendo as revistas especializadas e tal, é que, por exemplo, esse constrangimento existe, no serviço privado, dificilmente você vai ser essa pessoa, é, essa, é, esse parasita, porque o cara, a empresa sabe o quanto você custa, o quanto você tem que produzir pra valer aquilo, se você não corresponder a avaliação você é mandado embora, um processo muito mais simples, ahn, eu acho que, o serviço, o setor privado tem muita coisa a oferecer pra gente em termos de gerenciamento de pessoas que deveria ser implementado, né, aqui você vê, por exemplo, é uma celeuma quando você diz que vai botar um ponto eletrônico, ahn, parece que é uma coisa do outro mundo, não entendo porque, né, as pessoas não se preocupam em, concluir bem aquilo que elas começaram, tipo, como eu estava comentando antes também, se eu não fizer, alguém vai fazer.

Essa fala demonstra o valor dado a um sistema de avaliação para a gestão no setor público e oferece uma demonstração da inserção da ideologia do setor privado. O entrevistado acredita que um sistema avaliativo que reforçasse os controles formais ao trabalhador constrangeria o trabalhador a produzir e refere-se ao trabalhador dado como improdutivo como um “parasita” que não produz o correspondente ao que custa. Em resposta a esse tipo de noção Gaulejac (2011) afirma existir, no setor público, uma obsessão avaliativa baseada em critérios os quais os resultados vêm antes dos meios para alcançá-los e a rentabilidade antecede a qualidade do serviço. Então, a partir de um argumento pragmático em que a avaliação no setor público se legitima pela necessidade do retorno ao financiamento dos contribuintes que pagam impostos, há a imposição de um sistema de valores em que a cultura comercial suplanta a cultura administrativa centrada no usuário.

Nesse caso é importante perceber as nuances dessa fala, inicialmente nota-se uma visão estereotipada tanto do serviço público quanto do setor privado, como o próprio entrevistado relata, seu julgamento traz uma impressão vinda de “revistas especializadas” sobre o comprometimento do trabalhador no ambiente privado, algo que não teria a mesma correspondência no setor público. Contudo, o que não é possível ao entrevistado avaliar é que, conforme traz Siqueira (2009), a mídia, em conjunto com as empresas, busca formas de essas organizações aparentarem serem modelos de como se trabalhar bem, ocultando a grave instrumentalização do trabalhador, com indivíduo valorizando os benefícios que possui e assim

não percebendo uma série de mecanismos de dominação que incidem sobre si. Conclui-se assim que essa parceria, que possui o claro interesse pelo lucro mútuo, é capaz de esconder diversos instrumentos de dominação que atuam em prol do total comprometimento organizacional, altamente rentável às empresas.

Logo, nota-se que essa visão, para qual é necessário cobrar e avaliar a partir de padrões preconcebidos sobre os trabalhadores, trata claramente o indivíduo como um recurso que deve ser utilizado enquanto produtor, mas rapidamente descartado em caso de falha, e escancara a forma como o discurso e do poder gerencial claramente influencia o setor público.

Ainda nesse sentido, a entrevistada E1, sugere a necessidade do uso da gestão por competências como um ferramental gerencial necessário para contornar o problema de incentivo e motivação no ambiente público, comprovando a afirmação de Chanlat (2002, p. 2) de que, em nível organizacional, “as noções e os princípios administrativos oriundos da empresa privada” têm invadido os espaços públicos. O autor traz que, nos últimos anos, os empregados do setor público, na maioria dos países industrializados, vêm sofrendo com o discurso de sua suposta ineficiência. Esse fato oferece uma mobilização psíquica intensa, já que a falta de reconhecimento tem relação direta com o sofrimento no trabalho. Dessa forma, a existência de uma visão estereotipada e irreal de um indivíduo pouco dedicado, afeta sua autoestima e sua subjetividade, de modo a coagi-lo. Essa tensão psíquica é ainda agravada ao alguns desses trabalhadores reconhecerem ter colegas que se encaixam no estereótipo. Nesse caso, os entrevistados creditam a existência desse perfil a uma complacência presente na administração pública com a lassidão e a inação de alguns de seus servidores. E1 afirma que, apesar de ser contrário a visão geral do servidor público indolente:

eu acho que o setor público dá espaço pra mais gente com esse perfil do que o setor privado, mas preguiça e indolência tem lá também no setor privado, eu tive uma passagem muito curta no setor privado e, eu digo que minha vida era muito mais confortável lá do que aqui, certo, eu tinha muito mais tranquilidade no meu trabalho do que eu tenho agora, meus prazos eram muito mais estendidos e coisas desse gênero, talvez seja por isso que a empresa fechou, mas lá tem, entendeu, então assim o setor público, o setor privado tem suas ineficiências, eu só acredito que com frequência o setor público ele é mais complacente com, com essas práticas.

Além disso, a despeito dos entrevistados terem uma visão dos servidores públicos em geral como trabalhadores dedicados e comprometidos, eles admitem haver realmente uma grande ineficiência estatal, no que se refere aos serviços públicos. Uma questão institucional que também pode ser retratada na fala de E11:

eu diria com ineficiências institucionais, certo, que você coloca, é, bom vou te dar um exemplo, por exemplo de situações que geram essa impressão na população, primeiro na quantidade de serviços públicos de péssima qualidade que um indivíduo consome, então o cara pega e fala pô mas no setor privado eu consigo um serviço de saúde muito melhor do que do serviço público, compara o custo de cada um dos dois, quanto dinheiro per capita cai no setor público e quanto dinheiro per capita cai no setor privado, ponto, é segundo, os instrumentos de controle que existem nesse setor privado e os instrumentos de controle que existem no setor público, então assim, acho que boa parte dessa percepção negativa que tem em cima do servidor público tem a ver com isso, a população consome serviços públicos muito ruins, em algumas situações isso pode ser sim responsabilidade do servidor público, do prestador do serviço imediato, e outras circunstâncias tem que, tem a ver com decisões anteriores a ele, decisões mais amplas [afetas à falta de infraestrutura e à precariedade do ambiente de trabalho].

É comum entre os entrevistados, a visão de que a baixa eficiência estatal esteja diretamente ligada a um modo de atuação mais restrito, preso a maiores controles, sem a possibilidade de utilização de todos os meios necessários para o exercício da função. Sendo que esse excesso de controles se justificaria pela necessidade de maior zelo com o bem público, tendo em vista não se tratar de recursos próprios, conforme relata E4:

você atua dentro de (...) limites que você tem que se ater porque você está dentro do Estado brasileiro, você atua com recursos que não são seus, são públicos né, você tem que respeitar, tem que exercer e tem que cumprir aquele papel.

iniciativa privada, o próprio nome diz é privada, a pessoa, ela, a atuação que se dá por essa via, ela tem uma repercussão restrita, restrita a pessoa e seus familiares(...) a responsabilidade na área pública é muito maior, não apenas porque os recursos não são seus, mas porque os resultados que você obtém a partir deles podem influenciar, em maior ou menor grau, na melhoria da qualidade de vida de alguém.

Citado por Gaulejac (2011), o argumento pragmático de que o retorno do financiamento dos contribuintes que pagam impostos valida a busca incessante por resultados, compara-se bastante ao discurso gerencial do retorno aos acionistas do setor privado, na comparação institucional entre os setores público e privado. Essa discussão institucional abre espaço ainda para questionamentos quanto à estabilidade no setor público, construído como um meio de garantir que o servidor não se sujeite a pressões políticas, bem como preserve sua autonomia. Esse instituto é, por vezes, visto com uma regalia, que protege funcionários acomodados e limita a eficiência do serviço público. Assim, traz E10:

existe a questão a estabilidade, muitas vezes o sujeito do setor privado tá sob pressão né, de ser demitido, então tem os dois lados, o lado do incentivo positivo e o lado do incentivo negativo, né, no caso do setor público, você não tem nenhum desses incentivos né, nem o negativo, nem o positivo, nem a questão de você ter a possibilidade de galgar uma carreira, se você apresentar maiores retornos a estrutura, ser minimizado pela política, pela influência política.

Mostra-se ainda importante, pelo contexto abordado, apresentar o espectro do entrevistado E7 traz um julgamento de uma administração pública complacente com as atitudes de seus servidores mais indolentes, contudo afirma não existir diferenças institucionais clara entre os setores, negando a visão de parte dos entrevistados, que afirmam que no setor privado há uma cobrança maior por eficiência:

eu acho que o serviço público dá mais espaço pra isso [indolência e ociosidade], porque o cara tem estabilidade, porque o cara se vê numa situação muito confortável, pra tocar a vida dele do jeito que ele quiser e aí se a gente for voltar nessa história de resultado, (...) graças a Deus conheço gente, muita gente, conheci muita gente ao longo da minha trajetória toda aqui, trabalha muito, trabalha pra caramba, super dedicado, super inteligente e tal, e, trabalha como se trabalhasse numa empresa privada, mas, é, não acho que tenha esse corte (...)eu acho que o serviço público permite que você toque a sua vida, que você ache um lugarzinho lá pra você ficar tranquilo, fazendo o mínimo (...) em termos de eficiência entre setor público e setor privado como um todo, aí eu acho que tem menos, menos diferença ainda, aquela história né, basta você

tentar fazer uma ligação pra você ver que a empresa de telefonia é uma porcaria também né.

Conforme visto, em geral, os servidores percebem a dedicação exercida por colegas e pelas chefias, mas se ressentem de instrumentos de atuação que os permitam fazer melhores resultados, por conseguinte eles recorrem a um discurso gerencialista como um meio de resolver esse problema, sem conseguir notar o poder e a influência que esse discurso traz. Ou seja, os trabalhadores ao se depararem com um ambiente ineficiente são compelidos, cada vez mais, a produzir e a realizar, em “um desejo de reconhecimento infinito, jamais satisfeito” (GAULEJAC, 2011, p. 191).

Outra faceta do discurso gerencial implantado no setor público, de modo claramente ideológico e predominantemente equivocado, trata do estereótipo do servidor público, especialmente dos mais antigos, dados, por muitas vezes, como trabalhadores acomodados. Conforme Gaulejac (2011) afirma, as pressões ideológicas pela inserção de modelos privados encontram resistência por parte de alguns servidores públicos que são interpretados pelos tomadores de decisão “como a expressão de resistência à mudança que deve ser combatida e que será ultrapassada por uma política ativa de *tunrover* e renovação de gerações, os mais jovens são considerados por natureza em favor dessa nova cultura apresentada como ‘moderna’ e progressiva” (GAULEJAC, 2011, p. 149). Nessa linha, as impressões coletadas nas entrevistas trazem a noção de que as ações em busca da implantação de métodos de gestão privados no ambiente público são consideradas recentes e vindas de uma nova cultura, trazida por servidores mais modernos.

Desse modo, para avaliar a inserção de modelos advindos do setor privado, é importante notar a percepção dos entrevistados acerca dos servidores mais antigos, normalmente associados a uma cultura burocrática e pouco eficiente. Tal visão mostra o quanto um discurso mais ligado ao modelo de gestão privado está se inserindo no contexto público nos últimos anos e alterando o julgamento das melhores alternativas e decisões para a administração pública, pois a ideia-chave do discurso em questão é que a lógica governamental passe dos meios para os resultados (GAULEJAC, 2011).

É perceptível no conjunto de entrevistas como a visão dos entrevistados é influenciada por informações adquiridas externamente ao ambiente em questão. Assim, eles relatam que antes mesmo de se tornarem servidores públicos já compartilhavam de estereótipos, conforme expõe E4:

eu descobri o servidor público na verdade não era aquele serviço público estereótipo que a gente tem, da pessoa que não trabalha, da pessoa que não tem compromisso, da pessoa que ganha por conta de serviços que você possa pensar né, então eu tinha aquilo muito fixo na cabeça e todas essas circunstâncias foram demonstradas como, inverdades porque, eu encontrei no ambiente, naquele ambiente pessoas sérias, compromissadas que trabalhavam e que pensavam no termo de construir um Brasil melhor, uma sociedade melhor, né, e isso me fez conhecer a nova administração e me apaixonei.

Como é visto no enxerto, há uma visão da existência de uma nova administração mais séria e compromissada, que é contraposta a uma administração mais antiga, aos moldes do que traz Bresser-Pereira (1996) que faz um diagnóstico da Administração Pública Brasileira até 1995, ano da implantação do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, como lenta, cara e autorreferida. Assim alguns servidores, ingressantes no serviço público antes do citado período são associados à “velha” e burocrática administração pública.

Essa impressão é relatada não somente por E4, ela é compartilhada por outros entrevistados, que trazem inclusive a noção de que o servidor mais antigo é mais resistente à mudança e mais passivo, tendo como principal objetivo apenas aguardar o término do vínculo empregatício com a administração, por meio da aposentadoria. Tal percepção faz parte da construção de uma visão de superação, pelas “novas gerações”, do ambiente público burocrático e mostra como o discurso privado da eficiência e do resultado se inseriram recentemente no ambiente público. A exposição de E9 é um bom exemplo disso:

logo que entrei no serviço público era, predominava uma mentalidade bastante ahn, burocrática dos superiores, dos colegas, uma visão muito burocratizante do Estado com poucas, (...) novas gerações aí foram entrando no serviço público, percebo que todas tem uma visão mais aberta, (...) uma visão mais, ahn, proativa no sentido de contribuir e de se inserir e de buscar efetivamente uma maior eficiência.

O servidor E4 acrescenta mais um relato sobre a questão, ele acredita que disfunções foram corrigidas pelo uso de novos modelos:

os fatores são diferentes, né, o ambiente que eu encontrei a 20 e tantos anos atrás quando entrei na administração pública era um ambiente totalmente burocrático, era o ambiente de formulários, era o ambiente da máquina de

escrever, né, então essa incorporação, e por incorporação dos fatores tecnológicos na administração deram, ou deu, essa inclusão deu condições para que os gestores, administradores atuais tenham muito mais meios de, não só executarem melhor, mas formularem melhor, né, as intervenções que idealizem para corrigir uma disfunção ou aproveitar uma oportunidade, né, na sociedade, então, eu sou, de um tempo, pô em que tudo era muito empírico.

Por outro lado, vale ressaltar que não houve apenas críticas, por parte de E4, ao modo de gestão trazido pelos mais antigos, para ele é necessário que haja uma mistura entre os ferramentais:

aquelas pessoas que são o novo que trazem aquele vento de energia, de vontade, tal, é por isso que é fundamental (...) eu tô fazendo um elogio ao ingresso do profissional que chega sem ranço, sem vício, né, que chega com novas ideias e que conteste o que se faz, né, assim como também acho fundamental o conservador, porque são os velhos de guerra, são os [E4] hoje, eu sou um chato dentro da instituição porque falo, ó por aí não, para aí, vamos fazer outra coisa, vamos buscar, porque, é dentro desse mix, dentro desse escopo de atuação que o gestor vive, né, é dentro da vontade de inovar e de ter resultado, (...) então hoje, essa, circunstância, esse paradoxo, ele tem que ser resolvido, mas, eu acredito que gerações futuras vão conseguir essa proeza, né, de conciliar conservadorismo com progressismo pra estabelecer uma melhor via.

Vê-se que E11 tem uma noção semelhante à de E4, quanto à necessidade de uma ponderação entre o trabalho de novatos e experientes. De acordo com o relato, uma visão mais madura traz ganhos bastante importantes para a Administração Pública:

existe uma discrepância entre um núcleo, mais, mais novo, mais jovem e um núcleo de pessoas que já passaram pela máquina, que já tem uma carreira profissional, as vezes no setor privado também, assim, esses grupos eles são diferentes na postura, que é a maturidade é, então, com frequência o jovem ele entra achando que vai resolver tudo, e muitas vezes ele tem a habilidade e o conhecimento pra isso, mas falta o traquejo.

Assim, o estudo da relação entre novatos e experientes na Administração Pública reflete a própria análise da introdução do modelo gerencial na administração pública, sendo esse um

processo paulatino, que tem influenciado, por anos, o comportamento e o discurso dos funcionários públicos, mas que traz, a alguns servidores e à sociedade, a impressão de incompletude, haja vista conviver com as características burocráticas ainda bastante marcantes na realidade pública. Essa impressão surge pelo que Abrucio (2007) afirma ser um diagnóstico errôneo de implantação do modelo gerencial, proposto pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que pregava uma “perspectiva dicotômica” e “uma oposição completa entre a administração burocrática e as novas formas de gestão”, o autor complementa:

Esta visão *etapista* é, em primeiro lugar, contraproducente, dado que gera um atrito desnecessário com setores da burocracia estratégica que poderiam ser conquistados mais facilmente para o processo de reformas. Além disso, a perspectiva dicotômica leva a crer que “uma etapa substitui a outra”. Ao contrário, trata-se mais de um movimento dialético em que há, simultaneamente, incorporações de aspectos do modelo weberiano e a criação de novos instrumentos de gestão. (ABRUCIO, 2007, p.74)

Desse modo, tendo em vista o apresentado pela literatura, busca-se conhecer qual a percepção dos servidores públicos entrevistados acerca da implantação do discurso e do ferramental gerencial, para que seja possível apreender o modo como se dá a relação entre os modelos burocrático e gerencial de administração, bem como compreender a própria presença do gerencialismo no setor público. Ressalta-se que a maioria dos entrevistados afirma não haver um modelo gerencial implantado ou uma metodologia gerencial aplicada no setor público, contudo as razões e as justificativas de tais afirmações trazem perspectivas importantes na compreensão dos modelos de gestão pública.

Esses servidores trazem como sintomas de seu diagnóstico da falta de aplicação da metodologia gerencial a inexistência de um planejamento de longo prazo, a baixa capacidade de seleção de perfis adequados a função pública, por meio de concursos públicos. Da mesma forma, o despreparo e a falta de interesse de alguns gerentes são razões apresentadas pelos entrevistados, como destaca E3:

nos lugares que eu trabalhei é uma fantasia isso daí [a implantação de um ferramental gerencial]. Não, isso não existe, é, não funciona, porque é como eu falei, as vezes as pessoas que tão no cargo de direção não, não tem essa capacidade, não tem esse tipo de visão, muitas vezes, e acho que a grande maioria são pessoas de fora do governo, que vem para ficar algum tempo aqui,

entendeu, então assim eles não são muito preocupados com essa questão gerencial, ah, de aplicar princípios bem-sucedidos em instituições privadas.

Contudo, esses não são os únicos motivos que levam, parte dos entrevistados, a entender que o ferramental gerencial não foi ainda implantado, a falta de definições de metas, bem como a baixa qualidade dos instrumentos de monitoramento da qualidade do trabalho e a incapacidade de oferecer uma recompensa justa pelo trabalho proporcionam essa impressão aos entrevistados, conforme exemplifica E9:

Como é que se mediria isso ou atrelar, o resultado é o interesse público em si, que é algo que beneficia a todos da sociedade coletivamente, que não teria como ser apropriado, privadamente, parte disso ou uma parcela, ou algo proporcional a isso pelo servidor público, por um dirigente de, por um ministro de Estado ao atingir o resultado e aí mesmo, e aí mesmo outras formas, como, como, até mesmo a remuneração, considerando que se tem estabilidade, e essas, a própria tentativa de ter alguma forma, algum parâmetro de identificar remuneração atrelada a um rendimento é bastante mais complexa.

Os questionamentos apresentados no excerto acima demonstram a dificuldade da administração pública em medir e qualificar o seu próprio trabalho, muito por conta das características das organizações públicas, já que há “uma forte resistência nas instituições cuja cultura básica é alimentada por valores e ideais com base na igualdade, liberdade e fraternidade” (GAULEJAC, 2011, p. 149). Ou seja, um formato de medição do trabalho que não vise a coletividade, mas sim o alcance de resultado, gerará pressões e cobranças, que, sem a certeza da validade e da necessidade desses instrumentos, criarão barreiras para sua implantação. Algo que fica claro na exposição de E11, apresentada a seguir:

Então são essas coisas que, que faltam na administração, né, então os recursos e instrumentos, então se você chegar, é, e cobrar determinados patamares de produtividade sem ter clareza para que aquilo serve você pode também simplesmente acorrentar as pessoas a, a exigências sem sentido, elas têm que saber: olha, você tem que fazer isso, isso e isso, porque? Em que medida isso é razoável e não é razoável, né, eu acho que esse é um dos problemas, mas é claro que, aqui existe uma preocupação muito maior com relação a eficiência hoje, mas isso ainda depende muito do, do caráter da pessoa, do caráter não estou falando nesse sentido moral piegas não, do caráter

no sentido de postura, certo da vontade da pessoa falar assim, não, quero fazer esse negócio e quero fazer de forma eficiente, acaba que depende muito disso, da postura pessoal e não, você não tem uma estrutura institucional pra induzir, controlar, monitorar isso.

Num extremo você teria um gestor estritamente preocupado com a eficiência e cumprir metas e buscar resultados e tal, do outro você tem um gestor clientelista, patrimonialista que não que não, que trata o serviço público ali como uma prebenda certo, eu acredito o seguinte, quando nós estávamos a, a alguns anos, é gradualmente nos últimos anos a gente vem caminhando em uma direção mais positiva, mas os passos ainda são muito tímidos , então você tem pouca clareza no critério de escolha de quem vai gerir, é falta essa definição clara das metas obrigatórias a serem cumpridas, nossos instrumentos normativos são muito ruins, (...) nós temos uma série de equívocos com relação a noção de *accountability*, certo, prestação de contas (...) você pode fazer muita coisa de acordo com a lei e está fazendo muita coisa estúpida, sem sentido, mas está de acordo com a lei, é, a outra é a noção de ir além buscando analisar os resultados mesmo produzidos.

Há um grupo de entrevistados que nota a existência de um modelo gerencial implantado no setor público ou ao menos de um discurso gerencialista. Essa percepção se dá por razões muito próximas ao descrito anteriormente por E11, pois, apesar deles criticarem a qualidade dos instrumentos de implantação da metodologia em questão, os entrevistados acreditam haver uma pressão e uma busca constante pelo resultado e pela meta. Essas pessoas reconhecem a coexistência entre um modelo gerencial e um ambiente muito marcado por disfunções burocráticas, e tecem graves críticas ao gerencialismo. Conforme relata E6:

[O modelo gerencial de administração pública] Pode até funcionar para determinados setores, mas setores muito intersetoriais, eu acho que é muito complicado isso (...). Os indicadores eles são muito objetivos, eles não captam a questão subjetiva, eles não captam...

Então assim, quando você tem... você trabalha em um ambiente que o seu público é muito diverso, em realidades muito distintas, que inclui questões culturais, sócio ambientais, o simbolismo que a gente também aprende aqui a respeitar, é.... você percebe o tanto que todos estes instrumentos gerencialistas eles são inadequados. (...), eu acho que tem limitações, eu não sei exatamente dizer como resolver isso.

O importante é você cumprir os papéis, os papéis estarem no prazo, não importa se a comunidade indígena está morrendo, mas a assessoria jurídica, ela quer 2 meses para analisar o processo, entendeu? Então assim, eu acho que a situação da gestão pública brasileira, ela é *sui generis*, ela é difícil de resolver.

As afirmações colocadas por E6 demonstram a inadequação do gerencialismo ao ambiente público brasileiro, como proposta de administração da coisa pública. Esse modelo está mais direcionado a uma proposta que busca fazer com que os tomadores de decisão adotem os métodos gerenciais, do que preocupado com sua a falta de capacidade em se adaptar ao ambiente institucional em questão. Impressão essa reforçada na exposição de E4:

eu tenho uma concepção um pouquinho diferenciada do que você estuda normalmente, né, mas já alguns anos eu venho solidificando esse entendimento, né, quando, você quando fala desses parâmetros, dessas condições e tal, você tá tratando de eficiência, economicidade, efetividade, é, bom, eficácia e tal, bacana, mas são conceitos, eu não entrei em equidade, né, são conceitos no meu entender mecânicos, são conceitos que estão, que estão internalizados, devem sim estar internalizados dentro das instituições. (...) eu acho que nenhuma instituição, ela consegue ser objetiva, cumprir seu objetivo se não os aplicar no máximo possível, só que, não é o suficiente, no meu entender, os fatores humanos são fundamentais, porque são os homens, são as pessoas que conduzem os processos (...).

(...) ai eu entro naqueles quatro “P’s”, “P’s”, aí tu fala, “P’s”? É, paciência, prudência, perseverança, e, paciência, prudência, perseverança e ponderação (...) na verdade a administração, ela esquece disso, né, ela prega muito a questão do povo mecanicista, oh, é isso aqui são as formulas, são esses fatores, são essas condições, mas esquece que tudo parte da pessoa humana.

As falas de E6 e E4 refletem não apenas o quanto a administração pública, ao lidar com os sujeitos presentes em suas organizações, está envolta em conceitos gerencialistas, que pressionam os trabalhadores trazendo divergências nos moldes do que Dejours (2004) caracteriza como conflito entre a organização do trabalho e a subjetividade do trabalhador, inclusive em suas consequências. Mas também demonstram o quão alto é o grau de desconexão entre esses conceitos e a realidade vivida por essas pessoas, comprovando o quanto o gerencialismo, a despeito de estar no discurso, é prejudicial o ambiente em questão.

Nesse sentido, nota-se que o próprio sentido do trabalho para o servidor público se perde mediante um modelo institucional que o pressiona e o distancia da missão pública, pois se trata apenas da eficiência, do resultado e não do impacto social positivo. Um dos sintomas da implantação de um ideal gerencial é a negação das virtudes de um pensamento burocrático que, mesmo com disfunções, possui qualidades importantes para o ambiente institucional no setor público, como o formalismo, a impessoalidade e o profissionalismo relatados por Weber (2009), características importantes para a função pública. Isso porque a burocracia foi criada originalmente pela busca da preservação do bem comum e da coletividade, trazendo um pensamento focado no bem de todos, contrapondo o pensamento gerencial, individualista e focado em metas específicas. Conforme traz Chanlat (2002), a existência de uma ideologia gerencial é uma ameaça ao ambiente de trabalho público, já que a única ética que regulamenta o modelo é a ética do resultado a qualquer custo.

Contudo, uma boa parte dos entrevistados acredita que a implantação de uma ideologia gerencial e a manutenção do bem comum na sociedade não seriam incompatíveis no setor público, conforme afirma E7:

não, eu acho que a ideologia gerencial, se, enfim, se ela fosse implantada, se você conseguisse disseminar isso, acho que seria legal, seria um susto né, muita gente ia levar susto, ia reclamar, falar assim nossa, mas agora querem que a gente, igual todo mundo reclama de avaliação né, ninguém gosta de avaliação, avaliação do servidor, que já é uma coisa complexa de fazer, né, como é que você avalia alguém, eu não conheço nenhum modelo de avaliação, não conheço mesmo assim, não é, não estou, não é retórica, ah eu não conheço, é impossível, (...) eu não conheço um modelo de avaliação do serviço público, mas eu também não conheço de outros países também, pode ser que tenha e que seja, que te cobre, né, que te encoste na parede.

Como pode ser visto no discurso de E7, há um apoio a um ideal que dê um “susto” no trabalhador público, mostrando como existe um discurso gerencial claramente aceito, e mais que isso, o entrevistado afirma defender um modelo de avaliação que “encoste na parede” o servidor público, ou seja, uma forma de gestão que torne o trabalhador refém. Gaulejac (2011) declara que essa obsessão avaliativa constitui um dos princípios da implantação do gerencialismo no setor público e mostra que “a avaliação se torna uma questão de poder que (...) tende a comparar, classificar, desenvolver e/ou desvalorizar um comportamento, criando

uma concorrência permanente na qual o ‘narcisismo das pequenas diferenças’ assume um lugar de destaque”.

Baseando no exposto pelo autor, é interessante notar como atua o poder dessa ideologia, pois o servidor em questão não percebe, que a forma de gestão que ele prega também o faria refém, tendo em vista sua vulnerabilidade a todas as pressões gerenciais. Esta posição também fica subentendida no discurso de E3, que enxerga o trabalho apenas por meio da maximização do resultado e não pensar nas consequências para o trabalhador, somente no resultado, na economia e na rentabilidade:

Não, eu acho que não, eu acho que, na verdade embora ela busque nos, é, nas atividades diárias essa maximização, não acho que há um conflito entre a maximização do resultado e, ahn, e prestar um serviço para população com comprometimento, (...) não é pelo, ahn, pela ideia em si, da, de maximização, mas é porque isso aqui, implementando dessa forma, eu consigo também fazer que o serviço lá na ponta seja mais bem feito, seja feito de uma forma mais econômica, seja mais rentável, né.

Adicionalmente, essa visão, em que o funcionário deve se dedicar ao máximo, vem acompanhada por um discurso de servidão, o qual remete à própria denominação dada ao trabalhador do setor público, “servidor público”. Como Calgaro (2010) coloca esse tipo de discurso faz parte de um ideal que presa pelo controle eminentemente psicológico do trabalhador, baseado na adesão a acordos. Portanto, traz-se o entendimento de que é obrigação do trabalhador público servir e ser subserviente, tendo em vista este ter aceitado atuar no ambiente público, algo encontrado na fala de E1:

Eu acho que o modelo gerencial ele vai favorecer o bem, a razão final disto tudo, né? Por quê? Se a razão do serviço público é servir, né? É servir o nosso povo, servir a nossa nação, o gerencialismo só vai ajudar. Ele é um meio que facilita ele não vai deixar travar, ele vai deixar as coisas fluírem de uma maneira mais rápida, mais eficiente, mais eficaz, é assim que eu penso.

Porém não são todos os entrevistados que aceitam esse discurso de servidão, eles acreditam na incompatibilidade entre a ideologia gerencial e a manutenção do bem comum na sociedade. Esses entrevistados têm uma percepção mais voltada à inconsistência da relação e à incongruência entre a lógica gerencial, voltada à uma ética do trabalho, e a lógica do bem comum, papel da burocracia. Para E9, a falta de ferramental administrativo de qualidade é um

dos motivos de tal falta de compatibilidade. Já para E5, essa dificuldade de relacionar o gerencial com a ação pública vai depender da área de atuação do funcionário e do tipo de trabalho que é exercido:

Eu acho que depende muito da área de atuação, por exemplo, vamos botar em pontos bem opostos. Este servidor público que faz atendimento ao público, é claro que vai fazer diferença se ele vai atender 5 por dia ou se ele vai atender 20. Então este tem uma produtividade. Mas se você vai pro... aqui vai fazer diferença se eu fizer uma análise boa do termo de uma proposta do decreto de lei do que se eu fizer 20 só para cumprir meta, entendeu? Então não dá para você comparar quando o produto do trabalho daquele servidor público é diferente. Você até pode desenhar o modelo de metas, eu posso colocar aqui quantas notas técnicas eu fiz (...). Isto vai dizer o que? Quantas reuniões eu participei? É diferente de um servidor público que atende a população.

Como se vê o entrevistado até defende a implantação de uma lógica da métrica de resultado, mas não compreende como essa medida poderia se vincular ao trabalho que exerce. Essa percepção fica ainda mais lúcida na fala de E6, que afirma claramente que a lógica gerencial não é adaptável ao seu trabalho, por conta de características bastante intrínsecas. Ao ser questionada se o papel do servidor público de resguardar pela manutenção do bem comum, pode ser negativamente afetado por uma ideologia gerencial, ele responde:

(...) totalmente, porque às vezes isto... reconhecer que um programa foi mal desenhado, o governo às vezes vê um sinal de fracasso, que a oposição vai usar. Então ele encobre e fica batendo na tecla que funciona, e aí o beneficiário, fala: mas olha, não está funcionando.

Está sim, eu quero números.

Lá na minha cidade o programa X está parado e o governo falava, não está, pois eu tenho os números, eu tenho os dados. (...) são mundos diferentes, são linguagens diferentes. (...) Ele quer às vezes muitas vezes falar assim: nós atingimos a meta. Se a cisterna lá não está funcionando, isto é outra questão, mas nós construímos um milhão de cisternas, mais ou menos isto...

O que se vê nas falas apresentadas é uma falta de homogeneidade nas visões dos entrevistados. De maneira geral, percebe-se um discurso muito voltado ao ambiente gerencial, ou ao menos, à busca por um ferramental em tais moldes, no entanto há uma grande dificuldade

de adaptar-se o gerencialismo e as suas características ao trabalho no setor público. Portanto, mesmo que haja uma grande dificuldade de se lidar com a prática gerencial na administração, existe ainda uma forte procura pelo um aumento da presença do ambiente gerencial no setor público, a despeito de suas inconsistências.

Contudo, avaliar a atuação gerencialista das instituições em que atuam os entrevistados, não trata somente de perceber no trabalhador um discurso gerencial de aceitação dos meandros do trabalho, outra forma de apreender o discurso institucional, é examinar como os entrevistados percebem sua missão como trabalhadores e as principais características da carreira que integram.

Nesse sentido, os entrevistados avaliam que, de maneira geral, os integrantes da carreira são respeitados por seus pares e colegas, bem como têm liberdade de influenciar nas decisões. De fato, eles reconhecem que o número de vezes e o nível de influência nas decisões de suas unidades vão depender de uma eventual ocupação de cargos em comissão, contudo mesmo sem cargos há a possibilidade de se pautar de forma técnica determinada decisão. É o que traz E4 ao explicar sobre a entrada de servidores na carreira:

quando as pessoas chegam aqui pra fazer o curso, eles tem o entendimento de que, pô, vamos mudar a administração pública, mas na verdade 90% deles nunca entrou dentro de um órgão público, não conhecem a instituição (...) muitas vezes 90% das pessoas não tem a menor ideia (...) mas então é essa a circunstância, é, a nossa carreira principalmente, ela é muito diferente no sentido de que você é um coringa, o fato de você ter que trabalhar, ou no planejamento, ou na formulação, ou na execução, ou no acompanhamento e tal, te impõe uma necessidade de você conhecer toda a cadeia, todo o processo, né, essa circunstância, é, te leva a que você seja exigido já no primeiro dia, a uma determinada resposta, sendo que a própria administração não te deu meios de você se dotar do conhecimento mínimo para que dê a solução, então o que acontece, no primeiro momento, os gestores eles entram, tomam um banho de agua fria, um banho de agua fria, (...) passado o banho você começa a perceber que você sim tem uma influência muito grande dentro da administração, né, e que você pode sim alterar o destino do país e o destino de muita gente, basta que você tenha uma solução viável

Contudo, a despeito da citada capacidade de influenciar e pautar a administração, os entrevistados relatam algumas dificuldades contextuais na realidade da carreira de EPPGG que influenciam sua percepção do ambiente institucional em que estão inseridos. O problema de maior destaque refere-se à gestão da carreira, considerada inadequada, houve, de acordo com os relatos, uma série de perdas nos dois últimos anos, período em que existiriam mitigações na capacidade de mobilidade dos gestores, restrições na liberação para capacitações em pós-graduação e uma política de alocação falha quanto à consideração das aptidões dos servidores. E3 oferece um diagnóstico da situação da carreira nessa toada, e afirma ser necessário repensar a carreira:

eu acho que a gente precisa melhorar mais a nossa mobilidade, e eu acho que a carreira precisa, cada vez mais, ahn, lutar pra assumir os cargos de direção, porque isso é fundamental, a gente está em locais que a gente possa tomar a decisão ou que a gente possa influenciar, é para isso que a carreira foi criada e que foi se perdendo ao longo dos últimos anos, porque, por duas razões eu acho, uma porque, ahn, os membros terminaram focando simplesmente em, assumir os cargos de direção simplesmente pelo fator financeiro, ou pelo status, e segundo porque a carreira foi muito mal gerenciada nos últimos anos, então, ahn, essa coisa da, a influência do gestor e como a gente podia ser útil na administração pública se perdeu um pouco, mas eu acho que é fundamental a gente voltar um pouco, a, ao início do, de quando a carreira foi criada e de qual era o objetivo dos membros da carreira,

Sobre a questão, destaca-se ainda a fala de E2, que critica a política de mobilidade feita pela gestão da carreira nos últimos anos, mas ressalta acreditar haver uma alteração de postura nos últimos meses:

é claro que existem pessoas mal alocadas, pessoas insatisfeitas, né, como em todo lugar, mas essa característica da mobilidade, muito embora foi algo que foi reduzido na última, na penúltima gestão, né, essa última eu acho que tem procurado trazer de volta essa característica que é tão bacana nessa carreira, da mobilidade né, mas isso se perdeu um pouco né, nos dois últimos anos, né

Como pode ser ver, a política de mobilidade é muito apreciada e valorizada pelos integrantes da carreira. Essa estima por tal prerrogativa, se dá pela oportunidade de se desligar

das amarras de determinada unidade ou órgão. No ambiente privado, normalmente, o trabalhador ao não se adaptar às regras formais e sociais apresentadas em determinada organização do trabalho, começa a sentir-se compelido a sair, porém, na maior parte das vezes, ele se percebe preso, sem ver outra saída ao não ser manter-se no local que o oprime, seja por necessidades emocionais ou financeiras. Essas necessidades se dão, conforme destaca Gaulejac (2007), por conta da ruptura de uma atividade profissional ser algo bastante degradante tanto no plano psíquico e quanto no social.

Já, no caso da carreira de gestor, há a oportunidade de se buscar um outro ambiente de trabalho, sem que haja o desligamento da atividade profissional. Desse modo, os entrevistados relatam que a mobilidade da carreira é uma oportunidade de saírem de uma situação em que se julgam subutilizados ou mal aproveitados, eles revelem ser esta uma possibilidade de encontrar uma alocação em que se sintam realizados e capazes de produzir o que gostam. É o que relata E3:

tem umas certas horas na carreira que você precisa ser pragmático, muitas vezes você escolhe trabalhar num local porque você tem interesse pelo tema, porque você acha que vai desenvolver um bom trabalho lá, e quando você chega a realidade não se concretiza, ou ela muda, ao longo dos anos, então está aí a, coisa interessante da gente ter essa, a mobilidade (...) quando eu vi que na [Secretaria] as coisas não estavam, eu não conseguia mais, ahn, produzir o que eu gostaria e estava subaproveitado, aí eu resolvi vir pra cá,

Os servidores revelam uma série de questões que envolvem o imaginário da carreira de gestor, muitas delas ainda ligadas à questão da mobilidade, pois eles se veem como vítimas de alguns estigmas “dentro da esplanada”, por conta de serem considerados “nômades” e “caçadores de DAS”. De acordo com as entrevistas, em muitas repartições os integrantes da carreira não são bem quistos, muito por conta de alguns permanecerem somente um curto período em cada local de trabalho, conforme ilustra E1:

existem muitas pessoas que tem problemas... É que passam por constrangimentos. Ahn, eu tive um chefe que uma vez, eu disse assim – Olha eu vou deixar o meu DAS porque eu estou indo para outro lugar, né? E eu preciso sair, e aí ele disse assim: É, vai né? Vou fazer o que? Vocês gestores são nômades mesmo. Então assim, é existem estigmas, existem sim. É já ouvi pessoas dizerem assim para mim - não quero nunca saber de gestor na minha vida, porque eu tive péssimas experiências com gestor público, os gestores se

acham. Então assim, existe preconceito, porque assim, existem gestores assim que eu sei que existem. Eu só vou fazer isto aqui que eu quero fazer. Isto aqui eu me recurso a fazer, entendeu?

Há um esforço de convencimento por parte da chefia, para que essa pessoa permaneça no ambiente, que chega a ser um tanto indecoroso em alguns casos configurando até mesmo um tipo de assédio. Por outro lado, a alocação mostra uma crítica ao fato de alguns trabalhadores utilizarem o recurso da alocação mais flexível para se recusarem a realizar determinado trabalho.

Assim, como pode ser visto, a compreensão do modo de realização do trabalho dos entrevistados, auxilia ao entendimento de como o próprio gerencialismo os afeta, assim criando base para a apreensão e captação das vivências de prazer e sofrimento que serão relatadas mais a frente.

4.3. Categoria 3: Injunções Paradoxais no Setor Público

Em seu estudo sobre organizações públicas, Gaulejac (2011) cita o conceito de injunções paradoxais. Já trabalhada neste estudo, essa ideia mostra como a prática gerencial age para construir dilemas para os trabalhadores, colocando-os em obrigações sem fornecer o suporte necessário para cumpri-las. Dentro dessa ideia, percebe-se que a diferença do trabalho prescrito e do real, um dos paradoxos presentes no ambiente laboral, pode ser prejudicial para a psique do trabalhador do setor público, tendo em vista o próprio trabalho ser um “fenômeno sócio psíquico total e contraditório” (GALEUJAC, 2011, p. 25).

Nesse sentido, as entrevistas demonstraram como tais contradições de fato atuam e o quanto elas afetam aos servidores. Um primeiro diagnóstico é o realizado por E6 que afirma “às vezes a gente vê que o governo demandar coisas para poder otimizar recurso público, mas ele não dá os instrumentos para gente poder fazer isso”. A entrevistada relaciona a culpa da ocorrência de tais situações ao “engessamento da legislação” e dos “procedimentos administrativos”. Esse relato demonstra uma clara incoerência imposta pela organização do trabalho e gera uma grande ansiedade do trabalhador, conforme relata Dejours (2007) esse tipo de contrassenso é “fonte de perplexidade” e “também a causa de angústia e sofrimento” (DEJOURS, 2007, p. 31). Assim, perante tais condições os trabalhadores acabam buscando o

improvisado para conseguir realizar os trabalhos que foram designados, como pode ser notado no discurso de E4:

a gente já tá quase que, pô, na, essência, né, acostumados a essa, a esse tipo de exigência por conta de que, nós somos provedores, sim nós somos provedores, mas nós somos provedores a partir das necessidades estabelecidas pelas áreas finalísticas, na medida em que você improvisa na ponta, você causa um reflexo dentro do provimento, né, em alguma medida, pô, alguém esqueceu o telefone celular, o telefone satelital, pô, pra acompanhar a comitiva presidencial, pô tem que alguém sair daqui e levar fisicamente lá, ou dar uma outra solução, né, então são circunstâncias que você na verdade você se coloca como, como, vamos botar assim, um, prestador, no caso da Presidência da República, né, de serviços dentro de uma dimensão que você não consegue antecipar, né, para a qual na verdade você é o responsável direto e tem que dar uma solução independente dos meios que você adote, né, claro que dentro da lei, né, dentro da regularidade, mas são situações que as vezes você tem que improvisar, né, a partir de experiências anteriores você já começa a se precaver, a se preparar, pra poder estar preparado pra essa circunstância, né de ser chamado a qualquer momento.

Outro entrevistado relata que, por vezes, a urgência de determinadas demandas faz com que surjam divergências entre o trabalho prescrito e o real. No caso em questão, E5 relata existir um rito formal, que nem sempre é cumprido:

Às vezes a gente recebe um processo, e ele tem que ter uma nota técnica, uma manifestação, e às vezes isto acaba, quando é realmente urgente, isto é dispensável. Isto sai e depois a gente tem que fazer... (...) a gente consegue fazer uma manifestação mais ágil sem formalizar depois. Neste sentido.

[Você acha que às vezes o rito formal não é necessariamente cumprido?]

Não ele é cumprido, mas segue um rito paralelo para agilizar esta falta de prazo que precisa dar resposta.

[Você acha que isto é tranquilo? O fato de vir urgente demais, enfim... não ir para o rito que você está acostumada?]

Não, eu acho que eu já acostumei. Eu acho que já acostumei. (...), acho que antes incomodava mais. Você via, ah, já está no Diário Oficial (...) é, nem

vi, só fiquei sabendo depois. Então quem decidiu? Quem participou desta discussão? Quem levou a diante isto? Às vezes foi alguém da equipe que você não estava sabendo, e às vezes não foi ninguém, e assim vai.

Percebe-se na exposição a existência da normalização por parte da psique do trabalhador de procedimentos que fogem aos estabelecidos formalmente. Inicialmente havia incomodo por questões como estas, mas com tempo, a entrevistada que está a cerca de 10 anos na função, se “acostumou”. A normalidade é interpretada por Dejours (2007) como “o resultado de uma composição entre o sofrimento e luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho” (DEJOURS, 2007, p. 36). Portanto, ela não a simples aceitação ou o conformismo com a dominação social, mas sim uma forma de “luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho”.

Como se vê a normalização e o imprevisto podem ser a saída utilizada para lidar com os paradoxos e os desafios impostos pela organização do trabalho e vivenciados no dia-a-dia, contudo lançar mão desse elemento nem sempre é possível, já que, por vezes, as condições não permitem. É o caso de E2, que relata ter tido suas férias desmarcadas por conta do excesso de demanda na unidade de trabalho e, apesar de seu direito de usufruí-las posteriormente, a chefia demonstrou “total má vontade” em remarcar-las. Com isso, para conseguir resolver a questão, ele conta:

eu tive que marcar sem ela. Sem ela, sem o consentimento dela correndo o risco depois até de tomar uma chamada, enfim, depois ela acabou convalidando, né, essas minhas férias. Mas gerou toda uma situação de desconforto porque eu tive que pedir para o pessoal lá da área administrativa homologar minhas férias sem ela assinar, enfim, todo um estresse, né, e isso desgastou bastante a relação por uma coisa que eu considero completamente simplória né, que é agendar férias de um servidor que seria um procedimento normal, né, qualquer lugar do mundo todo mundo tira férias, gerou um estresse permanente.

Como pode ser visto, ainda que no setor público exista uma grande quantidade de regras no intuito de regular todas as ações perante aquela esfera, há uma grande diferença entre o normatizado e a realidade. No caso acima, foi necessário inclusive que o funcionário desafiasse regras estabelecidas, no caso, a validação de férias prévia por parte da chefia, para que fosse possível ao trabalhador exercer um direito.

Ainda quanto a essa dificuldade de realização do trabalho formalmente estabelecido, um dos entrevistados relata um distanciamento dos órgãos de controle, mediante o que de fato é realizado. E6 traz que, em busca de combater crimes e vícios como a corrupção e os desvios, esses órgãos acabam por dificultar bastante a execução do trabalho:

eu acho que tinha que ter uma sensibilização do TCU, da CGU... eles tinham que conhecer mais a realidade. (...) As jurídicas, as consultorias jurídicas e controles internos dos ministérios, eles parecem que viram um mundo a parte, um mundo da teoria, um mundo das letras, porque às vezes são eles que atrapalham para caramba.

E você percebe o seguinte, você vê a corrupção aí tão latente, porque este controle não impede a corrupção, ela só atrapalha quem quer fazer, entendeu? Agora, mecanismos eficientes mesmo de combater a corrupção, o mau uso dos recursos públicos, acabam não acontecendo... Então, isto desmotiva... às vezes a gente fica até assim, eu sei que não vai dar certo mesmo, eu sei que vai dar problema mesmo. Então isto dá uma sensação de frustração e a gente perde a motivação.

Sendo assim, mesmo com uma enorme legislação no que versa sobre a regulação do trabalho do servidor público, bem como um curso atuante dos órgãos de controle, há ainda grandes contradições entre o que se tem prescrito para o trabalhador realizar e o que ele de fato realiza.

Um dos paradoxos mais conhecidos no setor público é a coexistência de um ambiente burocrático, com diversas disfunções e empecilhos para a realização do trabalho, e a cobrança por melhores resultados, tanto da chefia quanto da própria sociedade. Por consequência, “surgem contradições internas que colocam os funcionários públicos em situações extremamente difíceis, porque eles estão presos em um sistema burocrático ainda muito tradicional, contudo eles têm de manusear e utilizar ferramentas próprias do setor privado” (GIAUQUE, 2006, p. 41).

O fato é que, se a busca incessante por resultados traz uma série de pressões e problemas para os trabalhadores, a realização de uma atividade que não produz efeitos e consequências pode ser tão degradante quanto. Nesse caso, a psique do trabalhador é afetada tanto pela cobrança por melhores resultados, quanto por não conseguir obtê-los, já que um ambiente cercado de disfunções e obstáculos o impede.

Assim, E8 declara buscar “uma forma de trabalhar mais cooperativa e mais horizontalizada, de grupo e de equipe que promova inovações e resultados muito mais produtivos” e diz: “vou correr de um modelo burocrático, mais tradicional”. A entrevistada demonstra a expectativa de uma tomada de decisão mais célere e que repercuta na sociedade em um curto período de tempo, contudo ela nota que as ações são sempre lentas e complementa:

muitas vezes você trabalha e não vê o resultado, e passa anos e não vê o resultado de fato. É... depende da decisão de muitas pessoas e isso vai desmotivando, né...a pessoa perde até a vontade de trabalhar... de trabalhar com aquilo, porque ela já não... já cansou, né? Às vezes a pessoa cansa porque a gente nota que as pessoas cansam de trabalhar na mesma área porque elas estudam, batalham, articulam e se reúnem, produzem e depois elas não veem o resultado, então muitas vezes elas cansam ou elas simplesmente param de produzir ou trabalhar ou de se dedicar, ou então elas se mudam.

Como se vê, a entrevistada relata que as relações contraditórias entre a cobrança por resultados e as disfunções burocráticas, mais especificamente o excesso de formalismo e de despersonalização conforme definidos por Motta e Bresser-Pereira (1980), acabam resultando, frequentemente, na baixa produtividade ou na mudança de local de trabalho.

Outro caso de destaque é o de E5, a servidora diz que idealizou um formulário para o trabalho que aceleraria os trâmites, e depois, ao utilizar este documento, descobriu que seria necessário o preenchimento de mais outro documento no qual constavam informações redundantes, iguais àquelas contidas no primeiro. Assim, ao ser questionada sobre o incomodo do fato ela respondeu: “Sim, sim. Porque a gente pensou em um processo mais célere, mais simples e menos burocrático. (...) eu não esperava receber dois formulários”.

Vale relatar que não apenas a falta de ferramentas faz parte da problemática enfrentada por esses servidores, mas também a questão do excesso de controle, em que E8: “o que a gente tem notado no Brasil é que o excesso, além do trabalho ser burocrático, e estar se tornando excessivamente controlado, tem um excesso de controles e amarras”. Esse problema também é visto em relação aos horários, conforme E1 relata:

eu sempre pego esta questão da produtividade, porque às vezes tem pessoas muito boas que chegam 7h da manhã, mas não podem sair 17h, por exemplo. Por conta da rigidez, da burocracia. Então assim, precisa inovar muito ainda, precisa melhorar muito. (...) Como que você está fazendo, não...[importa] eu quero o trabalho pronto, eu quero o resultado.

Como se vê, há uma discussão muito forte sobre a questão do controle do trabalhador, que, por muitas vezes, é cobrado pelo resultado alcançado, mas controlado e julgado pelo tempo que permanece no ambiente de trabalho.

Com uma visão um pouco diferente da maioria dos entrevistados, E11 ao discursar sobre uma possível oposição entre os modelos burocrático e gerencial, acredita não haver uma dicotomia entre os modelos, mas uma oposição do trabalhador à implantação do ferramental gerencial:

eu não vejo essa, essa dicotomia, essa existência de dicotomia como um problema é no âmbito do serviço público ou do servidor público, é, o que eu percebo em boa medida é que ahn, a tradição construída no setor público né, ela enfatiza muito um conjunto de privilégios que nós temos como servidores públicos como se eles fossem direitos (...).

(...) não é uma dicotomia ou coisa do gênero, é o fato de que o servidor público não quer, ou melhor parte do serviço público não quer a implementação desses ideais, certo, porque o que acontece é o seguinte no ponto alto da gestão o gerencialismo significa alcançar resultados e cumprir metas no ponto baixo da gestão onde está a massa da, do serviço público, significa mais controles, significa exigências de resultados que o cara não está acostumado a cumprir, o cara está no máximo preocupado em cumprir as oito horas ali por dia e voltar pra casa, então você tem um desligamento com frequência da, da percepção que o cara tem, é, desligamento entre o indivíduo e o objeto de trabalho, certo, que faz com que de 18 horas a caneta caia da mão, não importa o que está acontecendo, né, então assim, você tem que pensar quem, quem que foi, quem que colocou como, como barreira pra, pra reforma administrativa a do Bresser-Pereira, em boa medida os principais componentes da reforma que ele estava propondo foram os servidores públicos (...).

Eu acho que a dicotomia não existe, o que existe é oposição com frequência aos eventuais instrumentos que seriam utilizados no modelo gerencial.

Outros entrevistados, apesar de não discordarem da existência de contradições na coexistência entre o ambiente burocrático e o gerencial, também tecem uma crítica à postura de

determinados servidores públicos que, segundo eles, “descansam” no modo burocrático de administração. Conforme demonstra relato de E7:

as pessoas descansam na postura burocrática (...) acho que quando está sob responsabilidade da pessoa fazer determinada coisa, tipo, está na sua conta você fazer isso, e você vai prestar contas disso, enfim, tá na sua conta você entregar esse negócio, você pode morrer de agonia com o lado burocrático, com ênfase nos processos, (...) e se não está na sua conta é muito confortável você descansar em cima disso, ou se mesmo estando na sua conta você sabe pela tradição, pela experiência, que aquilo ali não vai acontecer bem assim.

(...) o sistema também é ótimo né, eu acho que a administração pública vai te matando aos poucos se você deixar, em função de, da burocracia, dessa estrutura aí antiga digamos, né, não gerencial.

É interessante ressaltar a parte final da fala, em que o entrevistado relata que a contradição entre o burocrático e o gerencial faz com que a administração pública vá “te matando aos poucos”. Desse modo, o trabalhador ao relatar um paradoxo vivido, chega a visualizar uma pulsão de morte, o que, de acordo com Salimon (2011), é uma força muito presente na ideologia gerencialista.

Na busca por contradições vivenciadas pelos servidores públicos participantes da pesquisa, o papel exercido pela carreira, o qual por muitas vezes é mediar as questões técnicas e políticas, traz uma série de desafios e pressões. Estas se dão principalmente pelo conjunto de cobranças vindas de diversas direções, ou seja, há uma cobrança por parte de colegas e subordinados pela execução de um trabalho mais técnico, por outro lado, esse trabalho precisa agradar politicamente as posições hierárquicas mais elevadas.

Um diagnóstico realizado por alguns dos entrevistados é que, nesse embate, normalmente as questões políticas tendem a predominar sobre a posição técnica, inclusive com pouco espaço para discussão, análise detectada na afirmação realizada pelos seguintes entrevistados:

E5 - Eu acho que esta parte técnica de avaliação não é muito percebida. (...) Eu acho que predomina o aspecto político do que o aspecto técnico (...) Eu nunca parei para fazer esta avaliação, mas que quando você vai falar de algum ato novo ou alguma medida nova... Qualquer projeto de lei

tem um deputado ou ministro que é o dono da ideia. Você é só uma participação.

E9 - não há, há espaço pra críticas, apresentação de críticas, de, espaço pra contribuir no aperfeiçoamento dos aspectos legais, normativos, ahn, formais dum ato né, agora, ahn, já, se é uma diretriz governamental isso dificilmente tem espaço pra questionar, uma vez que é de governo, né, há espaço realmente pra gente criticar e contribuir no aperfeiçoamento de uma medida, de uma proposta, de um ato normativo no que tange a legalidade, formalidade, etc, mas, menos espaço, por exemplo, pra discordar de uma diretriz de ação governamental.

Com uma visão muito próxima, E6 relata ainda que as forças políticas e econômicas determinam o modo de realização das políticas públicas e avisa ser necessário conhecer o *time* político. Adicionalmente, E7 afirma que a orientação política é que manda, ele argumenta que, apesar de certos cargos serem taxados como “pau mandados”, há um governo eleito para tomar as decisões, e relata “se é uma coisa, eu não faria, eu não faria. Mas daí oh, eu falo: cara isso eu não vou fazer, porque, sei lá, vai contra a minha alma, então eu vou trabalhar em outro lugar que precise de mim (...) mas se tem uma orientação, você tem que fazer aquilo e assumir”.

É importante perceber que a partir dessa constatação de predominância da ação política, nota-se uma série de frustrações por conta de mudanças na própria determinação política, como em casos de mudanças nas chefias, é o que relata E1:

eu fiquei tão frustrada que assim eu não quero mais trabalhar com a área finalística, eu não quero mais...porque eu estava trabalhando com a área finalística na (...) e a gente produziu muita coisa naquele lugar, muita coisa... e foi tudo engavetado. Então assim, é tanto desperdício de dinheiro, tanto desperdício de mão de obra, de tempo, de... e foram produtos tão bons que a gente está publicando por fora agora, né a gente publicou dois artigos agora na revista dos APOs e dois vão sair pelo IPEA. Então assim, a (...) não quis saber, e foi uma demanda. E não quis saber por quê? Porque foi uma demanda do antigo ministro.

Esse sentimento está muito relacionado com as atitudes das chefias, os entrevistados relatam o interesse político pessoal dos chefes, que estariam mais preocupados com o mérito próprio do que com a instituição, conforme ainda relata E1: “vou continuar fazendo o que eu

sempre fiz com excelência porque eu não tenho nada a perder. Já o político não. O político ele tá pensando no próximo trabalho dele”. Já E2, tem uma opinião muito semelhante com a de E1 e acredita que a questão política pode ser bem intencionada ou não:

eu penso que as relações políticas são muito mais importantes do que o cumprimento de metas que há ali, acho que as pessoas estão mais preocupadas em fazer política, não só política no sentido pejorativo não, as vezes política boa para estabelecer relacionamentos que possam contribuir com o resultado da equipe, mas também política ruim né, política para satisfazer interesses pessoais e, e é isso, acho que, essa é a minha impressão.

Mas além da discussão sobre o interesse real dos níveis hierárquicos mais elevados, uma posição que ganhou destaque é o perfil mais político de alguns chefes. Assim, E3 relata ter tido dificuldades em lidar com superiores sem capacidade técnica:

eu acho que as coisas que mais incomodam, quando você vem para uma área é a relação com as pessoas, as relação com a chefia, né, então às vezes a chefia tem a capacidade técnica, mas não sabe lidar com pessoas, são pessoas arrogantes, às vezes você chega e a pessoa está aqui não pela capacidade técnica, mas pelas relações políticas que tem, então você não vê a valorização do seu trabalho, o excesso de críticas, então essas coisas são bem, difíceis de lidar no serviço público.

(...)eu sempre tive muito problema com as chefias, porque nos lugares onde eu trabalhei as chefias eram escolhidas, ahn, menos por sua capacidade técnica e muito mais pelas suas relações políticas, e aí como eu não, eu tenho uma coisa de ser muito transparente, então termina às vezes tendo alguns choques, algumas, às vezes demonstrando a insatisfação e, as chefias não gostam muito disso.

(...)E também, por exemplo, quando você tem uma equipe, que aqui no nosso caso, (...) somos todos de carreira, é muito mais fácil você lidar, quando você tem que lidar com uma equipe, que, por exemplo, foi indicada também, não pela capacidade técnica, mas por uma questão política, né, é muito difícil né, é muito complicado porque às vezes você percebe nitidamente que a pessoa não tem capacidade para está ali (...). Essas coisas são muito difíceis no serviço público e são muito comuns.

Outros entrevistados também relatam dificuldades em lidar com essas questões, E6 indica que “fica pisando em ovos diariamente”, já que “para fazer uma proposta clara, a gente vai ter que às vezes ferir alguns egos de governo”.

Essas falas mostram o quanto é difícil lidar com esses dois tipos de demandas, políticas e técnicas, e as indisposições que os servidores estão expostos em seu dia-a-dia de trabalho. Do mesmo modo, a descrição realizada pelos entrevistados oferece uma pista do quanto a psique de tais trabalhadores está sendo afetada com as idiossincrasias de tais demandas, tendo em vista, que tais funções intermediárias asseguram as condições psíquicas da vida na instituição (SÁ e AZEVEDO, 2010, p. 2349).

Outra das contradições vivenciadas pelos servidores públicos é à ocupação dos cargos em comissão, isso porque, em muitos casos, esses trabalhadores veem em tais cargos a possibilidade de “crescer” na hierarquia dos órgãos onde trabalham, bem como influenciar de forma mais direta as decisões e, conseqüentemente, o resultado dessas entidades. É o que traz em seu discurso o entrevistado E2, ao falar sobre a atuação em um nível mais estratégico, que diz: “atuar nesse trabalho né, mas como eu te falei as pessoas não tem muitas das vezes espaço para isso, porque não tem o DAS [cargo em comissão], então eu acho que o fator fundamental para atuar nesse nível é ter um DAS. De preferência quatro para cima”.

Ademais, esses cargos oferecem uma complementação na remuneração que, apesar de ser menor que o salário da carreira de EPPGG, caso dos servidores entrevistados nesta dissertação, ainda constitui um percentual remuneratório bastante significativo.

Desse modo, o que se percebe é que tais cargos frequentemente servem como uma forma de atrair esses servidores a trabalharem mais, dado que eles representam uma complementação remuneratória vinculada a um regime de integral dedicação ao serviço, em que o ocupante deve ser convocado sempre que houver interesse da administração. Além disso, o instrumento serve ainda como modo de motivar os funcionários, tendo em vista o suposto reconhecimento proporcionado pela chefia ao possibilitar a ocupação dos cargos, em um ambiente com poucos instrumentos de reconhecimento do esforço do trabalhador. Essa conclusão pode ser apreendida da seguinte fala trazida por E3, ao ser questionado se sairia de um cargo que ocupava em outro órgão, no qual passava por perseguições, ele discorre: “eu sairia sem, por exemplo, ser um cargo comissionado, e aí até você, ter que nadar tudo novamente até conquistar o reconhecimento do seu chefe, e ser colocado num posto de comando novamente, então assim, acho que o desgaste ia ser equivalente”. Nota-se que, para o servidor em questão, ocupar um cargo ou um posto de

comando é uma forma de se sentir reconhecido pela chefia. Um sentimento tão valioso que equivale, no caso em questão, a aceitar certas perseguições.

Conforme Dejours (2007) coloca, o reconhecimento é “decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e (...) e implica a participação de atores (...) de que espera o reconhecimento”. Por outro lado, “não podendo gozar os benefícios do reconhecimento (...) o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento” (DEJOURS, 2007, p. 34-35).

Sendo assim, do mesmo modo que o cargo em comissão pode ser um instrumento que traga um sentimento de reconhecimento, pode trazer também um sentimento de frustração. No caso em questão isso se daria, principalmente, quando colegas que não teriam mérito ocupam determinado cargo, bem como quando, a despeito do esforço, não se ocupa tais cargos. Esses casos podem ser vistos nas falas de E5 e E1, a primeira relata: “A gente sabe de pessoas que tem um DAS-4 porque precisa de um apartamento funcional, e isto não é critério é completamente extra trabalho, né? É completamente extra produtividade, ou capacidade. Tem sempre uma frustração, né? Tem sempre uma frustração...”. Já a segunda diz:

São 13 anos que eu chego às 8h e saio 12h, pego às 14h e saio 18h, e neste ponto, modéstia a parte eu tenho excelência. Eu sou uma excelente funcionária em termo de assiduidade e pontualidade, mas eu não mereço um DAS, não mereço porque eu não posso passar do 12h e nem das 18h da tarde porque eu tenho os meus filhos para levar e para buscar na escola, né? Então, assim, eu acho isto muito injusto, né?

Eu tive a chance de ocupar um DAS-4, ok? Então a pessoa chegou... Duas chances, não foi uma só não, foram duas. [E1], como é o seu horário? Eu dizia assim, o meu horário é inflexível. Eu cumpro as minhas 8 horas de trabalho, de 8 às 12h e de 14 às 18h, com excelência. Infelizmente então eu não posso te dar este DAS-4, porque eu quero uma pessoa aqui *full time*.

Como se vê, ambos os discursos aparecem em tom de denúncia, o segundo mostra ainda um constrangimento pessoal, de se ver discriminada por ter filhos e ter o papel de mãe e de trabalhadora para exercer. Ademais, é colocada uma condição para que esta pessoa ocupe o cargo, estar disponível para o trabalho mais que oito horas diárias, regulamentadas na legislação.

Outra peculiaridade apresentada pelos entrevistados passa pelo valor da remuneração que possuem, pois eles percebem que muitas vezes são relegados por já ganharem bem, conforme relata E6: “Então assim, são contradições diárias assim, sabe? Às vezes o gestor

[denominação utilizada para se referir à carreira de EPPGG] é colocado para escanteio, porque o povo acha que ele está querendo... que ele já ganha bem demais e ele não precisa de um DAS, eu já ouvi isso várias vezes... A pessoa fala: eu sou contra o gestor ter DAS”. Percebe-se então uma contradição em que o servidor é bastante cobrado por ganhar um bom salário, mas não pode ser financeiramente reconhecido pelo mesmo motivo.

Por fim, vale ressaltar que, apesar dos problemas e contradições encontrados, os entrevistados notam que há uma diferença na ocupação dos cargos a depender do nível do próprio cargo. Os cargos DAS são divididos entre o DAS-1, com menor nível hierárquico, e o DAS-6, com o maior nível hierárquico, constituindo, por exemplo, o papel de Secretário de áreas finalísticas de ministérios. Sendo assim, até o nível de coordenador ou coordenador-geral, DAS-3 e DAS-4, os entrevistados percebem que o mérito ainda é atendido na maior parte das vezes, o que não ocorre nos dois cargos de nível mais elevado. Ademais, esses trabalhadores compreendem haver a necessidade de se construir uma boa rede relacionamentos para que determinado servidor ocupe os cargos de alto nível hierárquico, conforme relata E11:

Então eventualmente você pode ter pessoas que são muito competentes, mas que não tem o mesmo investimento em networking que não vão ocupar esses cargos, simplesmente assim, como um, uma colega mesmo de turma costumava falar, quem não é visto, não é lembrado, (...)

(...) a Esplanada em boa medida funciona por indicações, indicações de dentro de casa também, e é claro que você tem que somar a, a esse elemento né, todo, no qual, o fator político.

4.4. Categoria 4: Vivências de Prazer e Sofrimento

As pressões correlatas ao gerencialismo e a busca incessante por resultados no contexto laboral afetam a psique dos indivíduos e a sua repercussão ajuda a construir o ambiente institucional público. Siqueira e Mendes trazem que “a orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para as pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaço de diálogo e de exercício da criatividade” (SIQUEIRA e MENDES, 2009, p. 242). Logo, percebe-se que a identidade profissional do trabalhador do setor público também atua por meio de suas experiências, sendo, desse modo, o relato dos

afazeres dessas pessoas, principalmente suas vivências de prazer e sofrimento, importante para descrever e caracterizar como é moldada a subjetividade individual nesse ambiente.

Assim, inicia-se o relato de E1 que traz a dificuldade encontrada em tratar de temas que não fazem parte de sua área de formação e conhecimento:

trabalhando na Assessoria do Secretário. E não era bem o que eu queria, pois na verdade o que eu queria era trabalhar na área da minha formação que é Economia. Mas eu acabei trabalhando totalmente fora dessa área. Então eu pensava que eu ia trabalhar na área defesa da concorrência, no acompanhamento destas atividades, e não sobrou para mim, pois foram 4 gestores na época que foram lotados na [Secretaria] e pegaram a única mulher e colocaram no Gabinete, né. (...)

Logo após, a entrevistada traz mais uma experiência na qual foi exercer tarefas divergentes à sua área de formação:

Fui parar na [Secretaria] em Alagoas. (...) Mas é aquilo, a deficiência e a precariedade de gente nestes lugares é tão grande que eu fui tapar um buraco que ninguém conseguir tapar naquele lugar que era trabalhar com os processos de aforamento, que são os imóveis aforados da União. Então eu comecei tendo que estudar esta legislação, então naquela época eu fiquei frustradíssima, porque puxa vida, mas fazer isto aqui, né?

A frustração da entrevistada apresenta-se em diferentes momentos de sua vida laboral, revelando a precariedade de alguns dos ambientes de trabalho que frequentou. Contudo, destaca-se em seu primeiro relato apresentado o transparecer de uma crítica com o tratamento dado à única mulher do grupo, o que se percebe é que, para entrevistada, uma das razões pelas quais ela não foi lotada na área em que desejava trabalhar foi o fato de ser mulher. Como diz Beauvoir “a mulher que se liberta economicamente do homem nem por isso alcança uma situação moral, social e psicológica idêntica à do homem” (BEAUVOIR, 1999, p. 451). Nesse sentido, percebe-se que essa é uma questão muito presente nos ambientes de trabalho atuais, que, apesar de não estar presente no escopo da pesquisa, merece destaque por ser um vetor de sofrimento também no serviço público.

Prosseguindo então com revelações que merecem um destaque, E2 diz já ter passado por experiências humilhantes antes do ingresso na carreira de EPPGG, dentro de uma carreira militar:

eu tava na, na primeira escola militar, foi o (...) isso foi em 2000, eu era da equipe de vela, (...) a quilha (...) quebrou e o cara ficou louco porque eu tinha quebrado o barco dele, aí o cara me fez entrar na água de uniforme para empurrar o barco dele uns cem metros batendo perna e de tênis e de roupa de educação física. Foi um trote, assim, bem humilhante. (...) nunca me bateu, mas eu vi situações que colegas apanhavam, era uma situação humilhante.

O locutor narra também o sofrimento de colegas e que essa foi uma das razões que o motivou a sair da carreira militar, vale ressaltar que o ambiente militar tem seu acesso bastante controlado, caracterizando-se com um local no qual o sofrimento dificilmente é exposto:

aí o camarada que estava conduzindo a atividade pisou no fuzil e furou a mão desse meu colega, esse colega pirou né, saiu, perdeu a linha, levantou e jogou o fuzil no peito do cara (...) ele acabou saindo por causa disso né, começou a ser perseguido, porque bateu num veterano, enfim, mas foi uma situação assim de estresse, esse eu vivenciei.

Outro relato de sofrimento é dado pela entrevistada E8, ela diz que sua rotina de trabalho mais recente é maçante e muito calma, trazendo uma impressão de perda de tempo, um tempo que seria útil em sua vida pessoal. Contudo, tendo em vista a obrigação de estar em dois períodos distintos – manhã e tarde - no ambiente de trabalho, mesmo sem produzir nada, ela deixa de estar com os filhos:

o trabalho não está me trazendo muitas alegrias, muitas emoções boas, vamos dizer assim. Eu gosto de ter um... eu gosto do trabalho porque ele me proporciona uma função, uma função social, sei lá, uma coisa que eu realmente tenho que executar, mas esta rotina mais calma e mais maçante às vezes deixa a gente meio, meio estressado, chateado eu acho assim...acha que está perdendo o seu tempo, que você devia...poderia trabalhar muito menos para fazer o mesmo serviço, que seu eu tivesse na minha casa estava muito mais... seria muito mais útil, que meus filhos precisam muito mais de mim do que aqui no meu trabalho.

O que mais me incomoda é ter que... ahn... é ter que obrigatoriamente cumprir horário aqui no trabalho, sabe? Uhum. Isso me incomoda muito. Eu acho que é flexibilizar a jornada seria bem interessante para quem tem no caso 3 filhos, isto é bastante importante. Apesar de aqui não ter ponto, não ter que bater ponto... tem que vir de manhã, trabalhar de manhã, depois eu tenho que

voltar a tarde, estar presente mesmo não precisando estar em uma reunião, por exemplo, podendo fazer o mesmo trabalho da minha casa, mas eu tenho que estar aqui, porque é uma determinação (...)

reuniões e mais reuniões que também não chegam a nenhum resultado muito palpável e ... reunião para marcar reunião.

Conforme Laurell e Noriega (1989) dizem o grau de monotonia está ligado ao desgaste e às cargas psíquicas do trabalho. Dessa forma, durante a exposição, E8 deixa claro que o seu desagrado vai além do fato de ter que permanecer no ambiente de trabalho, para ela a necessidade de comparecer em reuniões improdutivas é algo muito desgastante.

A opinião traz a tona, além da monotonia, a questão do teletrabalho no setor público. Como a entrevistada diz, ter que cumprir obrigatoriamente o horário de trabalho, mesmo que não tenha tarefas para realizar, é um incômodo vivido por muitos servidores. A flexibilização da jornada e a possibilidade de trabalhar em um ambiente diverso, normalmente em casa, é discutida por Tremblay (2002). A autora traz à tona as vantagens para o indivíduo desse modo de trabalho, como cronogramas mais flexíveis, maior proximidade da família, não necessidade de se deslocar para o ambiente laboral e, conseqüentemente, maior qualidade e produtividade do trabalho realizado.

É importante ressaltar o quanto situações como essas podem ser gratificantes e prazerosas para os servidores públicos, pois trazem um novo grau de autonomia ao trabalhador. Visão essa que pode ser confirmada em relatórios como o “Novos passos em busca da Modernização do Controle Externo”, realizado pelo Tribunal de Contas da União, órgão federal que implantou o trabalho fora de suas dependências em 2009. De acordo com o citado relatório, a experiência mostrou-se exitosa em aumentar o grau de satisfação de seus servidores.

Desse modo, ao perceber a monotonia e a falta de necessidade de permanecerem no ambiente laboral, os servidores entrevistados, mesmo que se sintam felizes com a matéria do trabalho que realizam, mostram-se desmotivados. Esse tipo de visão é representada por E11, que exibe um grande incômodo ao encarar o trabalho, por conta da monotonia. O relato do entrevistado oscila entre revelações de sofrimento e de prazer, em que ele traz um desgaste não só com a monotonia no ambiente público, mas também com o desleixo com a coisa pública. E11 fala também sentir-se muito feliz ao trabalhar com algo que se considera vocacionado para fazer, bem como na segurança de receber o salário no fim do mês:

no geral é um trabalho monótono, é um trabalho de escritório tem essa característica, monotonia, é, a rotina traz essa, esse perfil monótono, ahn(...) por outro lado, quando você emplaca uma coisa, quando alguma, é, proposta de política pública se transforma em realidade ela, é, traz um sentimento de satisfação muito grande, normalmente depois de muito suor, é até um alívio, assim olha conseguimos alguma coisa (...)

me incomoda mais ou que me incomodou mais com frequência é a percepção de que a coisa pública ela é, ela é largada com frequência sabe, então assim, ahn, esse desleixo digamos assim, quase que coletivo em relação a coisa pública e como que eu percebo esse desleixo, olha o ambiente, por exemplo, de trabalho, é, na hora que você vê, é, ambientes improvisados, estruturas velhas, caindo aos pedaços e não é por falta de recurso, (...) esse trato pouco, pouco compromissado porque é, é aquela noção de que não é comigo, isso me incomoda muito (...)

a sensação de você cumprir algo que considera uma vocação eu acredito, eu me vejo, sempre me vi dessa forma, como alguém vocacionado pro serviço público, (...) eu não posso mentir pra você, é uma satisfação enorme é todo primeiro dia útil do mês meu salário está na conta, sabe. Então assim, quantos trabalhadores brasileiros estão na mesma condição que eu? O máximo que pode acontecer comigo é um salário atrasar eventualmente numa crise muito severa ou eu não ter um aumento, quando vem uma crise severa um trabalhador que está na indústria ele vai para a rua, então tem um, a escola do filho, o plano de saúde, seja lá que for para pagar, o aluguel para pagar, é, comida para pôr na mesa e essa cara está na rua. Esse, esse é um medo que não me alcança então isso traz satisfação, essa noção de segurança, o ideal seria que todo trabalhador brasileiro tivesse uma sensação de segurança razoavelmente próxima, certo, é, então assim, isso, se eu dissesse que não traz satisfação, que não traz uma, conforto, eu estaria mentindo.

Conforme revelado, o servidor percebe, em termos salariais, sua condição de trabalho como vantajosa se comparado a grande parte dos trabalhadores privados, que podem ter seus salários atrasados, reduzidos ou mesmo serem demitidos. Apesar de ser essa uma virtude do ambiente público, ela não pode ser uma justificativa para aceitação do sofrimento do servidor. Dejours (2007) traz existir uma tendência de se atenuar o sofrimento dos trabalhadores, por ao menos possuírem um emprego. Da mesma forma, conforme visto, há a intenção de se minimizar

a dor e a frustração do trabalhador público, por ele ter uma legislação que o oferece algumas proteções. Nota-se em ambas impressões um equívoco, pois elas apresentam uma visão míope da realidade e não aprofunda nas experiências cotidianas dos indivíduos.

Destaca-se também que nem todas as impressões dos trabalhadores remetem a sofrimento, boas partes se referem ao prazer. É o caso de E3, que transparece momentos de prazer e satisfação muito grandes ao conseguir cumprir determinada missão:

Então é um misto de, dessas emoções todas aí, ahn, como eu te falei, quando eu estava nos Direitos Humanos, eu tinha muito mais prazer, por exemplo, muito mais satisfação porque, você começava um, você tinha um objetivo, e você conseguia desenvolver o objetivo até o final e as vezes você via aquilo no dia-a-dia. Então, por exemplo, nós, quando eu entrei nos Direitos Humanos, tinha, estava uma discussão sobre um projeto que, ia ser levado a ONU de diretrizes das Nações Unidas para crianças sem cuidados parentais, então as crianças que, como é que você trata as crianças que, por alguma razão perderam, não podem mais ter o convívio do pai e da mãe, né, e, nós chegamos, isso estava parado, e nós começamos a discutir como Itamaraty e com alguns países que estavam envolvidos, nessa discussão e no final a gente conseguiu elaborar essas diretrizes que foi aprovada na Assembleia Geral da ONU. Assim, para mim particularmente era uma satisfação muito grande porque eu sabia que aquilo ali, que eu tinha me esforçado para negociar, pra, chegar num texto equilibrado e tudo, que aquilo ali, tinha, estava agora sendo aprovado pelas Nações Unidas e ia influenciar a vida de crianças aqui no Brasil, como na África, na Europa. (...). Essa é uma das vantagens quando você consegue trabalhar num lugar onde as coisas tem começo, meio e fim.

Como se vê, o ambiente público é um *locus* com tantos entraves que os servidores relatam que o simples fato de concretizar o seu trabalho já é um motivo para a realização profissional. Assim sendo, nota-se que a mobilização subjetiva para a transformação de prazer em sofrimento refere-se à concretização de um trabalho, de uma missão ou tarefa.

E é nesse ponto que o reconhecimento se apresenta como peça importante para a dinâmica do prazer e do sofrimento, tendo em vista ser ele capaz de mobilizar a subjetividade do indivíduo e de afetar seu próprio juízo de beleza e utilidade. Dejours (2007) assevera que a “psicodinâmica do reconhecimento” desempenha um papel fundamental “no destino do sofrimento no trabalho e na possibilidade de transformar o prazer em sofrimento”, podendo o

reconhecimento do trabalho, “ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade”. Desse modo, percebe-se que o fato das pessoas se sentirem reconhecidas em seu ambiente de trabalho, está muito relacionado aos sentimentos de satisfação nesse espaço. Dados os relatos da entrevista, o que se nota é exatamente isso, os entrevistados revelam se sentirem motivados e trabalharem melhor ao terem a qualidade de seus trabalhos reconhecida pela chefia, é o que relata E3:

acho que quando você consegue trabalhar em equipe, quando você consegue transmitir para a equipe, ahn, essa motivação que você tem, tipo olha gente vamos lá trabalhar todo mundo junto em prol do mesmo objetivo, vamos produzir da melhor forma possível e tal isso é muito bacana, quando você tem uma chefia também que reconhece isso, que incentiva isso, você fica muito mais motivado né, isso te causa uma satisfação muito grande.

Outros entrevistados demonstram também que ser referência em determinado tema, bem como ser lembrado pela chefia e pelos colegas é algo bastante gratificante, demonstrando o valor que ser reconhecido tem para si. Porém eles revelam que, no ambiente em que se encontram, não há um meio formalmente estabelecido para reconhecer o esforço do funcionário, o que traz uma certa dependência do tipo de perfil do superior hierárquico e do seu modo gestão:

E1 - a gente acabou fazendo uma rede que a gente tinha tanto respeito aqui em Brasília que as pessoas já sabiam, olha a referência que a gente tem é Alagoas – vamos falar com a [E1]. A referência disto que a gente tem está no Paraná, então vamos falar com o fulano. Era mais ou menos assim. E isto para gente assim, poxa dá um gás danado para gente. Poxa, a gente está sendo valorizado, o nosso trabalho está sendo valorizado. E ainda que a gente não tenha um DAS, porque nem tem como ter DAS nestes lugares né, porque é muita precariedade mesmo, mas eu comecei a tomar gosto, né?

E5 – [situações, experiências que mais te satisfazem no trabalho?] É o reconhecimento em torno do trabalho bem feito, vai montar um grupo de trabalho e todo mundo fala, ah, vamos chamar a [E5], esta lembrança ou então algum comentário depois – ah, aquele trabalho que você fez ou que você participou ficou legal. É a lembrança e o retorno das pessoas. Porque não tem nada muito formalizado neste tipo de reconhecimento, né? Apesar de uma vez eu já ter recebido um ofício. Eu não lembro qual setor foi, mas se não me engano foi alguém do [Ministério]. Era da chefia dizendo que a minha

participação tinha sido muito proveitosa, de eu ter colaborado muito com aquele grupo de trabalho específico, formalmente acho que foi a única vez.

Conforme Dejours (2007) traz o relacionamento com colegas também pode dar causa ao prazer ou ao sofrimento no trabalho e o autor prossegue complementando que as condições impeditivas para a realização do trabalho podem vir a ser motivos de angústia. Assim, uma relação interessante na dinâmica do reconhecimento é o exposto por E6, servidora que lida diretamente com a sociedade civil, representada no papel de conselheiros, ela traz que se sentia mais reconhecida quando possuía mais meios para realizar o seu trabalho, e para dar respostas diretas aos seus parceiros, e relata que com as alterações ocorridas no formato de suas tarefas, nos últimos tempos, houve uma baixa no sentimento de gratificação com o trabalho:

é muito interessante a gente ver o conselheiro às vezes falando assim: Mas eu quero que a [E6] fique responsável por este trabalho, que ela escreve muito bem. Isto é um tipo de coisa que sabe, alegra a gente. (...) De um uns tempos para cá a [Secretaria] perdeu um pouco do prestígio eu acho que a sensação de gratificação, de reconhecimento caiu um pouquinho. (...) porque às vezes a gente fica limitado para poder dar apoio para o conselheiro, e como ele não conhece a realidade de governo, às vezes ele acha que é uma má vontade nossa.

Isso demonstra como o reconhecimento de um esforço pela organização do trabalho, altera o sentimento de prazer no indivíduo. É a ligação que Sá e Azevedo (2010) traz entre a percepção de gratidão e o prazer, demonstrando o valor que o trabalho em si tem para a psique de qualquer indivíduo. Assim, Chanlat (2002) relata que “o trabalho, contrariamente a certos pontos de vista, constitui sempre um elemento central da identidade de nossos contemporâneos. Quando indivíduos, homens ou mulheres, perdem seu emprego, eles descobrem o aspecto estruturante que a vida profissional ocupa na sua existência. Mesmo que o trabalho não seja tudo, ele permanece a grande fonte de renda e um fator chave da identidade pessoal” (CHANLAT, 2002, p. 4).

Logo, nota-se que um dos principais aspectos das relações de trabalho, o relacionamento com a chefia tem grande contribuição na construção da identidade do trabalhador no setor público, fazendo parte inclusive da própria compreensão do trabalho e do gerencialismo na área pública. Durante as entrevistas, esse fato foi revelado por meio das exposições acerca da relação com a chefia que, satisfatórias ou não, se mostravam significativas para os indivíduos.

Inicialmente, vale ressaltar que os entrevistados, em sua grande maioria, não fizeram críticas às suas atuais chefias e mesmo os que assim agiram vinham posteriormente com palavras que amenizavam a questão, o foco ficava mesmo era em exibir a indisposição com aqueles que foram seus chefes em experiências anteriores dentro da carreira de EPPGG.

Dessa forma, E1 relata boas e más experiências com a chefia em seu período de 13 anos na carreira. A funcionária conta que teve, por questões pessoais, de ser transferida para outra cidade e lá encontrou uma chefia que não conhecia nem o perfil da servidora nem as atribuições da carreira relatando o sofrimento em ser subutilizada, por conta de uma ação que ela atribui à chefia:

E aí lá eu fiquei totalmente fora das nossas funções de gestor, assim, o que eu fazia lá era... eu trabalhava mais no secretariado, vamos assim dizer, porque de fato não tinha trabalho lá para gente ou pelo menos que o [chefe] achasse que poderia me passar. Na realidade foi isto que eu acabei vendo que acontecia, né...ele não me passava atribuições, achando que eu poderia não ter competências de receber determinadas atribuições, de efetuar, melhor dizendo, determinadas atribuições. Então foi um ano perdido, de suicídio profissional total, que eu sofri bastante...e eu ainda estava de estágio probatório na época.

A entrevistada vê que a atitude da chefia seria a responsável por “um ano perdido” em sua carreira profissional, ela atribui subjetivamente ao sofrimento em questão a noção de ter esse período sido um “suicídio profissional”. Após isso, ela relata uma segunda experiência na qual foi requisitada para uma Secretaria da Presidência da República em Brasília, mas, após certo período, houve a troca da liderança do órgão, fato que gerou uma série de problemas para a servidora. Pois, ela sentiu que a nova liderança não levava em conta as pessoas que estavam a mais tempo, e demonstra sofrimento e frustração ao relatar o fato, principalmente porque a questão não ficou totalmente clara:

Eu vim requisitada por um Ministro e mudou o Ministro agora no início do ano, e nesta mudada, nesta troca, melhor dizendo, o novo Ministro simplesmente, simplesmente escanteou a galera antiga, botou a equipe antiga na geladeira, e começou a trazer a gente de fora. Simplesmente sem chegar e falar... bom a [E1] está aqui na [secretaria], ela não ocupa nem um DAS, ela não tem nenhum gasto para gente, não tem nem um custo com a [E1], né...

porque apesar de eu ocupar uma GR, a GR só pode ser ocupada por servidor, né?

Porque uma pessoa que é de fora, que não é concursada, melhor dizendo...então aquilo para mim foi uma frustração muito grande, porque eles não tiveram um mínimo assim, porque foram anos, né? Olha [E1] a gente não conhece o seu trabalho, mas só pelo fato de você ser da equipe do antigo Ministro a gente não te quer mais... eles não tiveram esta hombridade, né? E o fato de eu estar na geladeira, uma pessoa que gostava de mim lá, e ela era de um cargo alto, né e ela acabou continuando com o novo Ministro, naquele momento, porque agora ela não está mais lá, e ela acabou me chamando para ir trabalhar lá com ela, e aí eu fui. Não precisei nem dar satisfação para ninguém, porque ninguém sabia de mim ali dentro. Aliás, ninguém sabia não, ninguém queria saber, né?

Percebe-se que a entrevistada se considerava “na geladeira”, ou seja, para ela a liderança não a demandava em nada de modo proposital, por conta de ter ingressado ainda na gestão do antigo chefe. Outro entrevistado que relata descontentamento com postura da sua antiga chefia que era bastante centralizadora é E2, ele relata que sua liderança escondia as informações e não dada qualquer feedback, e revela que se sentia “um mero agente operacional”. Assim, o servidor revela sua desmotivação:

Por causa dessa postura, ela querer concentrar poder, ela achava que se ela estivesse envolvendo outras pessoas nos assuntos ela ia dividir justamente esse poder que ela detinha né, pra mim é até uma questão de insegurança né, ela não fomentava ali o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, pelo contrário ela escondia as pessoas da equipe, né, o que se mostra, uma, uma tática assim mal sucedida porque em três anos eu fui o sétimo assessor a passar pela equipe dela, as pessoas ficam insatisfeitas. Eu acho assim, quando você está trabalhando com pessoas de bom nível, eu acho que é o caso dos assessores dentro da Casa Civil, um bom nível técnico e intelectual e você não dá oportunidade para a pessoa se envolver nos assuntos e crescer, naturalmente a pessoa vai se desmotivar e vai buscar uma outra porta né. Ela é uma pessoa assim, de uma personalidade, eu diria complicada, ou então complexa, o relacionamento interpessoal ali era péssimo, não só comigo, mas com diversas pessoas, ninguém gostava dela, essa é a verdade.

Dejours (2007) mostra que um comportamento como esse é denominado “estratégia de distorção comunicacional”, segundo o autor, trata-se de uma estratégia específica que se vale da dependência da informação que cada trabalhador possui, como um instrumento de poder e um sistema de controle. Percebe-se na passagem uma visão de sofrimento que provavelmente era fruto de um comportamento da chefia e que afetava a todos que trabalharam na posição em questão, *locus* o qual sete assessores ocuparam em três anos, conforme revelado.

É interessante notar que algumas das experiências vividas pelos entrevistados citados anteriormente, se repetiram na história profissional dos demais entrevistados. É o caso de E10, um dos poucos que revela um desgaste com a chefia atual, ele reclama por não ser informado de alterações na organização:

acho que o desgaste é em relação a [Secretaria], né, porque na medida em que, você não coloca de forma transparente as razões da alteração organizacional, você não é um, assim, um objeto, uma peça, é, né, de mecânica que bota aqui, bota lá, tal, pra, na esperança de que a coisa funciona, funcione de forma mais eficiente, né. Então você está mexendo com pessoas, né, então na medida que você, é, altera essas peças, né, é preciso ter uma certa, um certo cuidado, né, para que não gere um desgaste, não é junto aquela pessoa, né, desgaste de relacionamento, né.

Contudo, contradizendo a fala acima, logo após o entrevistado diz que recebe informações da chefia e, ao ser questionado sobre como lida com a citada assimetria de informação, ele diz:

Aham, bom, muitas vezes eu não tenho que lidar, muitas vezes eu, é, se eu não tenho a informação, é, eu vou fazer uma avaliação de alguma, é, de algum documento supondo, tendo por hipótese as informações que tão disponíveis, vou descobrir que houve essa simetria a posteriore. Então eu vou fazer uma nota técnica dizendo não eu não concordo com isso e mando, aí o meu chefe vai dizer, olha, isso aqui já está superado, aí eu vou descobrir que houve assimetria de informação, né, isso aqui está superado por tais e tais razões, e o quê que eu vou fazer? Posso refazer a nota técnica, né, enfim, posso, não é, e levar em consideração essa informação nova, né, é a forma de lidar com isso? Não sei, a forma de lidar com isso é, acreditar que isso pode, acontece eventualmente e não muito o que se fazer, né, ahn, se for frequente, se, não é o caso atual, porque o caso atual, o atual [Secretário], ele gosta de

nos manter informados sobre os rumos de um determinado tema, mas se isso acontecesse com frequência, é preciso que tenha uma abertura com o seu chefe.

Como se vê, há certa contradição na fala do servidor, que provavelmente se deva ao fato de ele ainda estar subordinado à chefia que é o alvo de suas críticas ou ao fato das ocasiões de ausência de informação se passarem de forma errática.

Adicionalmente, dois dos servidores entrevistados revelaram ter passado por situações consideradas “traumáticas” em que a chefia tomou atitudes considerada ilícitas ou que receberam “propostas indecorosas”:

E11 - Os problemas sérios que eu tive com chefia logo que eu entrei no [Ministério], uma delas está demitida, é teve a aposentadoria cassada, né, e os coleguinhas demitidos a bem do serviço público, foi esse tipo de problema sério que eu tive. (,,,) o meu ingresso no serviço público foi bastante traumático, né.

E4 - foi com uma autoridade, uma segunda autoridade do [Ministério] que me fez uma proposta indecorosa, não gostei, e simplesmente falei que precisaria de outra pessoa e não de mim, né, coloquei o cargo à disposição e assim mesmo ainda tive que ficar uns 30 dias trabalhando até que tivesse outra pessoa, né, para colocar no lugar, enfim, mas dentro das minhas condições, dos meus procedimentos

Esses excertos demonstram como se dão as relações com as chefias no setor público e mostram como esses relacionamentos podem ser determinantes para a perturbação da psique do indivíduo. Os desafios e os problemas mostrados evidenciam como o amplo espaço, que compreende o serviço público brasileiro, pode oferecer uma série de degradações aos seus trabalhadores.

Além disso, boa parte dos entrevistados relata que muitos dos problemas estão na alocação e na distribuição da força de trabalho, ou seja, na própria organização do trabalho. Assim expõe E6 ao ser questionado sobre a visão de indolência do servidor público:

Eu discordo porque desde quando eu entrei, eu só vejo as pessoas trabalhando até 22h, e sem ter obrigação de fazer isto, sem até ter cargo comissionado. Trabalhando sábado, domingo, levando para casa. É... eu acredito que existam áreas que tem a sua ociosidade, há um problema de

distribuição, né... de alocação, mas o setor privado é também ineficiente em tantas coisas.

Verifica-se aqui a forma como um grave problema no formato e na organização do trabalho, pode vir a trazer grande sobrecarga e, conseqüentemente, sofrimento ao trabalhador. No caso em questão, os indivíduos ao perceberem que o ambiente institucional, em que se encontram, é ineficiente, creditam essa noção ao pouco esforço conferido por eles mesmos e acabam por realizar esforços desproporcionais na esperança de trazer alguma resposta ao anseio de tornar ambiente laboral mais produtivo, bem como de fornecer grandes resultados. Contudo, o ambiente público possui diferenças claras se comparado ao privado, como pode ser visto na revisão de literatura realizada, e uma dessas diferenças aborda exatamente os objetivos de cada um desses setores. Enquanto o privado busca desenfreadamente o lucro, o ambiente público foca no atendimento das diversas demandas sociais, muitas das quais poderão impedir que exista uma máxima eficiência na alocação de recursos, tendo em vista estes serem limitados, enquanto as necessidades não o são. Sendo assim, o sofrimento gerado aos trabalhadores, algo geralmente não encontrado no setor privado, remete a uma corrida sem fim por uma suposta eficiência que não faz parte da lógica de trabalho desses indivíduos.

Nesse sentido, percebe-se que, para se analisar a identidade profissional do servidor público, os relatos de prazer e sofrimento trazem, conforme já dito, informações bastante pertinentes, mesmo que os fatos relatados sejam expostos sem apresentar as conseqüências dessas experiências quanto à saúde e ao bem-estar dos profissionais. No entanto, conforme Mendes (1995) as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores são uma forma de expressão do processo saúde-doença. A autora traz que os paradigmas de organização do trabalho, que cultuam a rigidez e o controle, são “processos extremamente nocivos à saúde do trabalhador, por restringirem o espaço para negociação e expressão da sua subjetividade”.

Desse modo, em suas entrevistas alguns dos servidores revelam ter tido problemas de saúde, correlacionados com o ambiente de trabalho. Muitos deles falam em gastrite, em problemas respiratórios e em depressão. Um caso que mais chama a atenção é o de E4, servidor com uma extensa trajetória na carreira, que passou por diversos cargos de liderança e revela já ter vivenciado graves problemas cardíacos:

eu já fiz três operações do coração, acho que não preciso falar mais nada não, né? Então essa circunstância de você ser o provedor e essa alta cobrança que a gente tem, os nossos pares normalmente tem, né, nos levam as

vezes a você errar um pouquinho a mão e exacerbar na sua capacidade de trabalho, de preocupação, de entrega, né, isso que eu te coloquei aquela circunstância da exaustão, você as vezes se exaure e não percebe, o corpo, o organismo é que as vezes te avisam, né, então o fato de ter três cirurgias cardíacas acho que já, com 54 anos de idade, não é normal, não é natural, né

Como se vê, o entrevistado revela ter realizado três operações e chega a fazer alguma correlação entre a existência desse problema de saúde à alta cobrança e à exaustão. Contudo, apesar do relato, ele não percebe uma relação direta entre a doença e as questões do trabalho, para o servidor tais problemas são a consequência de um conjunto de pressões da vida:

Não, o cotidiano nosso é muito difícil (...) você tem pressão em qualquer parte em todo momento que você está na tua vida (...). Pô a vida nem sempre foi um mar de rosas que é hoje não, hoje eu costumo dizer que graças a Deus, graças a Deus, né, a gente pelo menos, a gente tem uma tranquilidade de poder voltar para casa e, poder agradecer a Deus de ter feito o máximo possível, né.

Além disso, o entrevistado revela em outro momento da entrevista ter dificuldade em relatar situações o que incomodam:

Que mais incomodam? Puxa isso é difícil falar, porque é aquilo que eu te falei, são as duas premissas de vida que eu tenho, eu só trabalho no que gosto e só trabalho com quem eu gosto e confio, então, é, eu parto do seguinte pressuposto todos somos humanos, todos somos passíveis de erros de falhas, né, mas todos também somos capazes de nos aperfeiçoarmos como profissionais e como pessoas, né, então, não há o que eu possa falar em termos de, nesse sentido que você colocou.

Esses fragmentos mostram que, apesar de o entrevistado fazer uma correlação entre o sofrimento que passa e os seus problemas de saúde, típicos da pressão e de um ambiente de trabalho degradante, ele se nega a compreender o problema como algo diretamente vinculado ao trabalho, informando inclusive não se sentir como alguém que sofre, já que afirma apenas trabalhar com o que gosta.

Adicionalmente, vale destacar que o entrevistado em questão disse que seu maior atributo, a sua maior virtude é manter-se despercebido. Se apropriando de um discurso muitas

vezes apresentado por administradores públicos, verifica-se haver no entrevistado uma busca pela invisibilidade, ou seja, pela condição na qual o servidor público considerado eficiente é aquele que seu trabalho não aparece, como a fala a seguir ilustra bem:

eu costumo brincar, dizer o seguinte, o meu maior atributo é a invisibilidade, porque eu falo isso, porque, quanto menos pessoas me conhecerem, quanto menos eu aparecer para instituição e para as pessoas, para as autoridades, melhor o trabalho vai está sendo exercido. Por que eu penso isso? Porque na verdade, quem tem que dar a solução e quem tem que agir, quem tem que prover são as instituições, não são as pessoas, né, então se você tiver uma secretaria bem ajustada, com diretorias exercendo seus papéis, suas competências e tal, praticamente os dirigentes e qualquer servidor vai se tornar invisível. Porque as máquinas, as máquinas administrativas, né, vão estar exercendo, desenvolvendo um papel dentro de uma rotina pré-estabelecida que vai levar ao resultado final favorável, né, então significa dizer, é, eu me coloco como uma pessoa absolutamente, é, como é que eu posso dizer, eu almejo ser desnecessário, meu objetivo é que eu seja desnecessário para a instituição porque tanto melhor a administração vai estar caminhando nesse sentido.

Esse relato traz à tona o quanto a subjetividade é tomada pela organização, pelo serviço público e pelo senso de missão. O servidor nesse caso revela abdicar de qualquer construção ou realização individual, acreditando que, quanto menos for necessário, melhor será para as instituições, conseqüentemente, para a sociedade. O quadro apresentado sugere que a ideologia presente incute nas mentes que o servidor deve ser cobrado, servil e que, ao mesmo tempo, o seu trabalho deve ser pouco aparente, quase invisível. Essa combinação é bastante explosiva para a psique dos indivíduos e, no caso de E4, aparentemente contribuiu para a ocorrência de doenças bastantes graves. O servidor relata ter tido diversos problemas de coração, mas não credita totalmente essas ocorrências às pressões derivadas do trabalho. Além disso, ele relata que o seu objetivo é ser desnecessário, o que reafirma a ideia do quanto o indivíduo aceita os problemas que enfrenta com algo normal em seu trabalho, e não se sensibiliza com o próprio sofrimento. Tal constatação pode ainda ser visualizada ainda na fala de E4, que questionado sobre as pressões relativas ao seu trabalho expõe:

Você tem pressão em qualquer parte em todo momento que você tá na tua vida, né, você tem pressão em casa que é natural, dos filhos, da esposa, do

vizinho, do amigo, da tia, da prima, você tem pressão, pô no trabalho, você tem pressão (...) pô durante um terço desses anos todos dentro da administração pública, não, mais, durante dois terços, estou a 24/24, bota aí uns 15 anos, durante uns 15 anos eu não trabalhava menos do que 14, 16 horas, chegava as 7 [da manhã], saia muitas vezes 10, 11 horas da noite, muitas vezes sem almoçar e trabalhava sábado e domingo.

Destaca-se nessa fala, que a rotina de trabalho extenuante ultrapassa o período laboral diurno e invade o período noturno, tomando inclusive o período do almoço e o fim de semana, e sendo marcada pela presença excessiva de reuniões. Nesse caso, é fácil perceber que outros componentes da vida do sujeito sendo deixados em segundo plano, por conta de uma busca pela realização do trabalho que nunca se esvai. Logo, esse tipo hábito, exercido durante anos, altera toda vida do indivíduo, bem como sua subjetividade que, ao se ver pressionada por elementos os quais foi destinada pouca atenção, como família, vizinhos e colegas, acaba cedendo e percebendo aquela cobrança também como algo normal. Essa normalidade é criticada por Dejours (2004) e conceituada como um equilíbrio precário entre o sofrimento e as defesas do sofrimento, em que o sujeito busca, por meio de estratégias intencionais, aceitar a insatisfação e naturalizá-la.

Tanto na fala do entrevistado em questão, quanto em outras entrevistas realizadas, há diversos relatos de uma rotina marcada pela quantidade excessiva de trabalho realizado, fato encarado de forma natural, sem nenhuma contestação explícita. O que faz, por diversas vezes, que os servidores permanecer em seu ambiente de trabalho por um período maior que oito horas diárias ou quarenta horas semanais, carga horária oficialmente estabelecida em repartições e órgãos públicos.

Logo, é importante frisar que a negação do sofrimento ou ao menos a presença de uma percepção apenas parcial da relação trabalho-doença, é um comportamento típico, visto em outros entrevistados, sendo o caso de E4 o problema de saúde mais chama atenção. O caso de E7 é outro exemplo desse tipo de percepção parcial, inicialmente o servidor relata nunca ter tido problemas de saúde relacionados ao trabalho, contudo ele repensa a questão e traz o relato de um grave problema, mas, assim como E4, afirma este ser parte de uma série de problemas tanto pessoais quanto profissionais:

Não, nunca afetou não, assim, claramente não, assim sei lá, nunca pô enfartei, estou com dor no peito vou ao médico (...) não, aí que tá, bom, já, já

aconteceu, mas eu não acho que foi o trabalho, foi o trabalho e todo o contexto de vida (...) não era uma coisa que eu detectava assim, ah não dá, eu estou tendo palpitações, minha pressão subiu por causa do trabalho, nunca teve, (...) eu já passei muita raiva no trabalho, muita coisa, mas nunca tive um treco por causa do trabalho assim, ah vou morrer. (...)

(...)foi um ano em que eu terminei o mestrado, eu casei, e, eu tive que procurar emprego em, várias vezes, porque, é isso, eu tive que largar o mestrado, eu tive, eu tinha bolsa no mestrado, e a, bom eu entrei no mestrado sem bolsa e trabalhava, aí eu consegui bolsa no mestrado e obviamente eu tinha que desvincular do trabalho, e aí em determinado momento eu tive que, mas assim, prestava consultoria. (...)

E eu tive um, na época lá, diagnosticava como *burn out* lá, que é um pico de estresse né, eu vomitei sangue, passei mal, fui parar no hospital, fiz endoscopia, no mesmo dia eu fiz endoscopia, acupuntura, não sei o que, não sei o que, e o mais legal que no final do dia, o último médico que me atendeu falou assim, cara você tem que tomar um *lexotan* e dormir pra, tem que apagar assim né, porque as dores não passavam, tinha dor de cabeça, passei mal, nananana, e nada, acupuntura não resolvia nada, aí, depois que eu tomei sei lá que remédio, que meu corpo relaxou que eu dormi eu acordei zerado no dia seguinte. (...) um dia eu tive um “piripaque” que foi o conjunto de pressões da minha vida.

Conforme visto, apesar de inicialmente o locutor minimizar a relação sofrimento-doença-trabalho, ele informa ter sido posteriormente diagnosticado com um burn-out. Fenômeno esse extensivamente caracterizado por Maslach e Jackson (1981) como uma síndrome de exaustão emocional que ocorre em trabalhadores, nele “como seus recursos emocionais estão esgotados, os trabalhadores sentem incapazes de dar mais de si mesmos em um nível psicológico”.

Finalmente, informa-se que, ao se avaliar o conjunto de entrevistas, é perceptível que os entrevistados revelam alguma forma de vivência de problemas de saúde, seja próprio, seja com colegas. Mas a maioria relata apenas doenças mais amenas, mas não menos importantes para a nossa análise, como, por exemplo, problemas respiratórios gerados pela situação das instalações físicas, com a condição do prédio e do ar-condicionado, ligadas à ergonomia e ao ambiente

físico laboral, demonstrando o quanto o ambiente público pode propiciar vivências dolorosas a seus trabalhadores.

4.5. Síntese dos Principais Resultados

Segue um quadro que relaciona os seus objetivos específicos da pesquisa e as suas principais conclusões:

Objetivo geral do estudo	Objetivos específicos	Principais conclusões do Estudo	Detalhamento dos resultados
Analisar os efeitos do avanço da ideologia gerencialista na subjetividade, bem como na vivência de prazer e sofrimento, tangente a atuação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental	Identificar e analisar a transferência de modelos de gestão do setor privado para o setor público	A presença de uma visão instrumental do servidor e de um discurso de servidão	As entrevistas trazem na fala dos servidores uma visão gerencialista, focada em resultados e que carrega uma ideação instrumental do trabalhador público, bem como um discurso de servidão. As falas apresentam a afirmação de que a principal busca do servidor deve ser realizar um trabalho que dê resultado, tendo a meta como principal gratificação.
		Quantidade excessiva de demandas e alta intensificação do trabalho	Os entrevistados trazem um ambiente de trabalho pouco rotineiro, altamente intenso, no qual as pessoas trabalham muito e não há grande respeito aos horários oficiais de trabalho, principalmente o horário de almoço. Elas revelam ainda sofrerem grandes pressões e serem objetos de diversos controles.
		Diagnóstico pela não implantação do modelo gerencial na Administração Pública	A maioria dos entrevistados afirma não haver uma metodologia gerencial aplicada no setor público, por conta da inexistência de um planejamento de longo prazo, a falta de definições de metas, da baixa capacidade da seleção de perfis e da pequena qualidade dos instrumentos de monitoramento da qualidade do trabalho. Apesar disso, há, em parte das entrevistas, uma crítica ao discurso e gerencial e a defesa pela inadequação desse ideal ao setor público.
	Compreender a relação e as injunções paradoxais entre o modelo burocrático e o modelo gerencial de	Posições contraditórias e divergentes quanto à relações entre o gerencialismo e o papel do servidor	Percebe-se um discurso voltado à busca de um ferramental gerencial, contudo há o diagnóstico da dificuldade de se adaptar o gerencialismo às práticas do setor público. Nota-se, portanto, que, apesar de sentir grande dificuldade em lidar com a gestão na Administração Pública, o servidor procura pela o aumento da presença dessa prática.

Objetivo geral do estudo	Objetivos específicos	Principais conclusões do Estudo	Detalhamento dos resultados
	Administração Pública	público (bem comum)	
		Grandes diferenças entre o trabalho prescrito e o real	Os entrevistados trazem a necessidade de terem que recorrer ao improvisado, quando possível, para lidar com os desafios de uma organização do trabalho que prescreve determinadas ações não cumpridas na realidade. Ademais, eles culpam a urgência de certas demandas à necessidade de seguir "ritos paralelos" e, por vezes, revelam terem se acostumado com a distorção causada pelo exercício de atividades não prescritas.
		Existência de uma burocracia excessiva que atrapalha a busca pelos melhores resultados	Parte dos entrevistados declara que, apesar de serem cobrados por produtividade, ainda estão vinculados a cumprir determinados horários de trabalho. Há uma clara referência ao excesso de formalismo e de controle, à despersonalização e à relação paradoxal dessas questões com a forte cobrança por resultados.
		Contradições vivenciadas no papel de mediar questões técnicas e questões políticas	Há um diagnóstico no qual as questões políticas tendem a predominar sobre as técnicas, percebe-se também a existência de frustrações com as frequentes alterações nas determinações políticas. Esses aspectos mostram ainda as dificuldades de se lidar com as chefias, principalmente, aquelas que apresentam um perfil mais político.
		Experiências paradoxais relacionadas à ocupação de cargos em comissão	Nota-se haver uma relação entre a ocupação de cargos de comissão e a percepção de reconhecimento. Assim, os entrevistados trazem que, quando percebem que a ocupação de determinados cargos foi por critério "extra-trabalho" ou "extra-capacidade", se sentem frustrados.
		Associação entre os servidores mais antigos e um modelo de gestão burocrático	Alguns dos entrevistados trazem que os servidores com uma maior trajetória na Administração Pública seriam, em geral, mais passivos e resistente às mudanças, assim como, mais ligados a uma cultura voltada ao controle e à burocracia. Ressalta-se que outros entrevistados entendem que trata-se de apenas um estereótipo e que o ideal seria promover maior interação entre novatos e experientes.

Objetivo geral do estudo	Objetivos específicos	Principais conclusões do Estudo	Detalhamento dos resultados
	Analisar o discurso gerencial das instituições que atuam os Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	Diferenças institucionais entre o setor público e o setor privado	Acredita-se em uma visão estereotipada do trabalhador público, principalmente se comparado com o trabalhador do setor privado. Afirma-se não existir um ferramental abrangente quanto ao reconhecimento de mérito no setor público. A maior parte dos entrevistados acredita que o Estado é mais ineficiente que o setor privado.
		Os integrantes da carreira de EPPGG tem condições de influenciar as decisões de gestão e a implementação do gerencialismo	Os entrevistados acreditam que os integrantes da carreira exercem, de maneira geral, um papel em que se é capaz de influenciar as as decisões de gestão. A despeito disso, eles ressaltam que essa capacidade é influenciada pela eventual ocupação de um cargo em comissão, ou seja, a ocupação de um cargo aumenta a capacidade de influenciar. Ademais, eles trazem que a gestão da carreira e a política de mobilidade podem alterar tal questão.
		A ineficiência institucional como instrumento de pressão ao trabalhador público	Os trabalhadores do setor público, ao concluírem pela existência de um ambiente ineficiente no setor público, tendem a aceitar ainda mais as pressões laborais e acabam por realizar esforços desproporcionais na busca de aumentarem a produtividade do ambiente em que se encontram.
	Conhecer e analisar os efeitos do gerencialismo sobre a identidade profissional do trabalhador do setor público	O trabalho é visto com algo que dá sentido e o sustento à vida	Os indivíduos entrevistado revelam que o trabalho faz parte da ideia de realização pessoal que cada um deles possui, sendo algo que os faz útil. Contudo, há o alerta de que, a despeito de tal importância, eles sentem dificuldade de discernir totalmente o significado da atividade laboral.
		Necessidade de se repensar a lógica do trabalho	Parte significativa dos entrevistados acredita que o trabalho em si deve ser flexibilizado e repensado, pois vê a procura por induzir o sujeito a trabalhar mais que o necessário.
		Sofrimento do trabalhador pertinente ao relacionamento com as lideranças	Os relatos apresentam experiências relacionadas ao fato de os entrevistados se sentirem subutilizados, receberem informações apenas de forma seletiva e terem recebido "propostas indecorosas". Fatos esses que demonstram a influência de tais relações na degradação do ambiente de trabalho.
		Sofrimento do trabalhador ligado à rotina maçante e à baixa flexibilidade	Existem diversos relatos de problemas relacionados à uma rotina de trabalho monótona, mas, ao menos tempo, pouco flexível. Neles se fala em perda de tempo e falta de oportunidade para o desenvolvimento pessoal.

Objetivo geral do estudo	Objetivos específicos	Principais conclusões do Estudo	Detalhamento dos resultados
		Sofrimento do trabalhador proporcionado pela percepção de desleixo com a coisa pública	Revela-se grande incomodo com o mau uso da coisa pública e com a precariedade de condições de trabalho.
		O reconhecimento desempenho forte papel na vivência de prazer no trabalho	Os trechos contam com falas que mostram que o reconhecimento por um bom trabalho realizado, tanto por colegas quanto pela chefia é algo prazeroso, da mesma forma, se encoraja e desafiado a realizar determinadas tarefas também é um vetor de satisfação.
		O trabalho é agente de prejuízos a saúde dos servidores	Os entrevistados revelam problemas de saúde relacionados às pressões e cobranças laborais. Destaca-se o fato de, por vezes, o trabalhador sequer notar o fato de estar sofrendo ou mesmo adoecendo por conta do trabalho.

Quadro 5 – Principais Conclusões do Estudo

Fonte: O Autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou conhecer e analisar vivências de prazer e sofrimento mediante a presença de um discurso e de um ambiente gerencialista na Administração Pública Brasileira, e assim colocar em pauta os efeitos da atuação desse fenômeno na subjetividade do trabalhador do setor público. Muito cercado por características bastante peculiares como um ambiente institucional altamente politizado e a existência de uma burocracia de estatal com um senso de missão e um sentido de corpo bastante claro, o serviço público oferece uma série de desafios ao trabalhador o que permite vivenciar tanto experiências altamente prazerosas, quanto pouco satisfatórias.

Ao considerarmos o referencial teórico adotado, basicamente constituído a partir dos estudos da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho, procurou-se realizar um entendimento do fenômeno pesquisado a partir da compreensão simultânea das duas áreas de conhecimento. Para isso, foi necessária a criação de categorias que guiassem o entendimento dos relatos das entrevistas, facilitando relacionar o sentido das exposições apresentadas pelos entrevistados e as análises trazidas pelas teorias.

Percebeu-se então, a apropriação do discurso e dos métodos adotados comumente no setor privado, como parte do entendimento do que significa o trabalho no setor público. Ademais, notou-se uma visão repulsiva quanto às práticas burocráticas, mesmo que se ateste a sua ocorrência constantemente. Os trabalhadores revelaram experiências e situações em que apresentaram sofrimento perante pressões e cobranças diárias, típicas da gestão privada, contudo, ao mesmo tempo, eles não conseguiam compreender o fenômeno gerencial como algo agressivo e desconexo à realidade do serviço público.

Nesse sentido, observou-se uma grande quantidade de relatos os quais apresentavam certas contradições discursivas. Essas estavam, por muitas vezes, relacionadas ao modo como os conceitos e as ideologias foram inseridos no contexto de trabalho e vinculadas a uma posição construída mediante vivências em ambiente marcado por incongruências e expectativas frustradas.

É interessante conceber que as incoerências apresentadas em muito refletem o discurso institucional e o entendimento pessoal do papel de servidor público, bem como a compreensão do que significa integrar uma das carreiras mais estratégicas do Poder Executivo Federal. Essa noção traz o sentido da atuação pública e a possibilidade de transformar o trabalho em algo salutar e benéfico para si e para a sociedade.

Logo, a pesquisa baseou-se na análise minuciosa das falas dos servidores, agrupando-as em quatro categorias. A primeira buscou retratar a realidade de trabalho dos entrevistados como parte da lógica laboral contemporânea. Os resultados mostraram a existência de um ambiente de trabalho que impõe grande pressão aos trabalhadores, marcado pelo excesso de demandas e por uma cultura de controle dos subordinados, por meio inclusive de novas tecnologias. Abordou-se também a falta de respeito aos horários de trabalho e a carência de uma rotina laboral, fato que impede o trabalhador de programar-se e planejar corretamente sua vida pessoal.

Muito marcado por uma visão instrumental do trabalhador, o relato dos entrevistados mostra o modo como o discurso presente é focado em resultados, na busca pela eficiência e pelo controle do servidor público, que tem na crítica à avaliação institucional dos servidores uma posição de destaque. Esse tópico também aborda a discursão acerca do papel do trabalho e da busca pelo progresso. Como resultado, os relatos afirmam ser o progresso um ideal social, contudo os entrevistados não proporcionam qualquer reflexão maior sobre o tema, nem mesmo uma análise acerca da adaptação do servidor público a essa ideia.

Por último, é apresentada a forma como cada um dos entrevistados entende o conceito de trabalho. Nesse ponto são oferecidas opiniões que relacionam o ato laboral a um modo de realizar-se, de dar sentido à vida e de sustentar-se, contudo a análise alerta sobre a falta de conhecimento do trabalhador do real significado de seu trabalho, bem como dos frutos que este pode fornecer, mostrando então uma secção entre o resultado e o sujeito do trabalho.

A segunda categoria procurou conhecer e entender o discurso gerencial no setor público, característica do ambiente laboral nesse setor, bem como compreender as relações entre o ferramental e os modelos gerencial e burocrático. Nela, apesar dos entrevistados relatarem a existência de diversas características gerenciais no setor público, o que se apresentou foi um modelo gerencial de administração pública ainda não completamente implantado. Os trabalhadores expõem a existência de um discurso gerencial que não se impõe na realidade, para eles há uma dificuldade institucional em se implementar as práticas de gestão relacionadas às atuações técnicas e ao planejamento da ação pública. Ademais, eles trazem um preocupante discurso ligado à reafirmação do papel servil do trabalhador público, a uma inconsequente maximização de resultados e a prática constante de avaliações. A categoria apresenta ainda uma exposição sobre a carreira Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, noção importante para compreender a visão institucional, essa percepção traz consigo as

características principais da carreira, como mobilidade e alta remuneração, e algumas críticas ao modo de exercício da carreira.

Na terceira categoria buscou-se conhecer as contradições e os paradoxos envolvidos na função pública, muito relacionados ao conceito de injunções paradoxais trazido por Gaulejac (2011). No contexto em questão, os resultados demonstraram dificuldades em relação a execução laboral prescrita e a real, trazendo à tona a necessidade do improvisado, a criação de “ritos paralelos” e a crítica aos órgãos de controle. Na temática, notou-se uma dificuldade na atuação pública por conta de um ambiente marcado por disfunções, em que se é cobrado, mas não se possui os meios necessários para a plena execução do trabalho. Da mesma forma, visualizou-se uma aversão ao ambiente político, momento em que os servidores começaram a relatar dificuldades de relacionamento com as chefias e frustrações ligadas a relações consideradas pessoais e de ganho próprio. Finalmente, um dos contrassensos avaliados traz o tema ocupação de cargos em comissão, instrumento que se mostrou hábil para favorecer a manipulação do servidor, tendo em vista constituir um modo de trazer ao trabalhador uma expectativa de crescimento na hierarquia dos órgãos públicos e conseqüente de oferecer uma possibilidade de influenciar nas decisões.

Na última categoria, buscou-se conhecer os efeitos da prática laboral no setor público, perante todas as características próprias do ambiente, já levantadas nos tópicos anteriores. Nesse intuito, procurou-se trazer diversas vivências de prazer e sofrimento, tratando, por exemplo, da análise do relacionamento com a liderança. Foram apresentados, diversos relatos direcionados ao sofrimento do trabalhador, por conta de fatos relacionados à vaidade, ao autoritarismo, à falta de consideração ou ao desleixo com a atividade pública. Focou-se no relato de experiências de prazer e sofrimento, tanto próprias quanto vivenciadas e acompanhadas por colegas, ponto que ampliou bastante a compreensão de como é moldada a subjetividade do trabalhador público, apresentando as frustrações e as desilusões da atividade. Houve também uma análise da importância do reconhecimento, apresentado na teoria como uma forma de transformar o sofrimento em prazer, a dinâmica do reconhecimento aparece nos resultados como algo importante e bastante salutar para os servidores. Apresentam-se ainda relatos de como alguns servidores são gravemente afetados em sua saúde por um ambiente laboral repleto de pressões e cobranças, ressalta-se que eles, mesmo após sofrer todas as piores conseqüências que o trabalho pode trazer, continuam amenizando a relação entre o trabalho e o sofrimento.

O estudo em questão proporciona uma visão aprofundada de como as relações laborais, mais especificamente às ligadas a inserção de um discurso gerencialista no setor público, podem

vir a afetar a subjetividade do trabalhador e sua vivência de prazer e sofrimento. Desse modo, entende-se que o quadro apresentado tem valor acadêmico e científico aos estudos organizacionais, bem como serve para florescer o debate sobre as condições laborais no ambiente público. Essa pesquisa oferece ainda insumos aos gestores e aos tomadores de decisão na Administração Pública, pois fornece opiniões, percepções e alternativas, ao debate em gestão de pessoas.

Esta dissertação mostra a necessidade da produção de mais estudos na área pública, quanto ao gerencialismo, à subjetividade e às vivências de prazer e sofrimento. Compreende-se existir também lacunas a serem preenchidas, como no caso de estudos longitudinais, ou de análises focadas em uma carreira ou instituição específica. Vale ressaltar ainda a necessidade de uma apreciação mais ampla da própria lógica do setor público, entendida nesta pesquisa como um fator causador de sofrimento.

REFERÊNCIAS

- ABRUCCIO, Fernando Luiz. A coordenação Federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba/PR, v. 24, p. 41-67, 2005.
- ABRUCCIO, Fernando Luiz. Os Avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter (org). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p.173-199, 2006.
- ABRUCCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP. Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 1, p. 77-87, 2007.
- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 9ª edição. São Paulo: Brasiliense, 2012.
- ALDERSON, Marie. A psicodinâmica do trabalho: objeto, considerações epistemológicas, conceitos e premissas teóricas. **Santé mentale au Québec**, v. 29, n. 1, printemps, p. 243-260, 2004.
- ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** São Paulo: Cortez, 1995.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ARAÚJO, Romilda Ramos; SACHUK, Maria Iolanda. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.
- BALL, Stephen J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa, Instituto de Educação da Universidade de Londres**, v. 35, n. 126, p. 539-564, 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BARUS-MICHEL, Jacqueline. O sujeito e o destino. Belo Horizonte. **Psicologia em revista**, v.14, n.1, p.17-36, jun. 2008.
- BAUER, M.W. Análise de Conteúdo clássica (AC): uma revisão. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, cap. 8, 2002.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: a experiência vivida**. 9.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. v.2. 1999.
- BESSI, Vânia Gisele; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Expressões da Resistência no Cotidiano do Trabalho em Bancos Portugueses. **RAC Eletrônica (Online)**, v. 02, p. 374-391, 2008.

BOTTEGA, Carla Garcia. Loucos ou heróis: um estudo sobre prazer e sofrimento no trabalho dos educadores sociais com adolescentes em situação de rua. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Psicologia Social. Universidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

BRASIL. Decreto nº 5.176, de 10 de Agosto de 2004. Disponível em: «<http://www2.planalto.gov.br>». Acesso em: 08 de novembro de 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Apresentação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Disponível em: «<http://www.planejamento.gov.br>». Acesso em: 08 de novembro de 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, 1996.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**, Heinemann, 1979.

CALGARO, José Claudio Caldas. Ensaio sobre os efeitos perversos do gerencialismo no sofrimento do trabalhador: contribuições da Sociologia Clínica e Teoria Crítica. In: MENDES, Ana Magnolia (Org.) ; MERLO, A. R. C. (Org.) ; MORRONE, C. F. (Org.) ; FACAS, Emílio Peres (Org.) .. (Org.). **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho - Temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá, v. 1, p. 165-178, 2010.

CALMON, Paulo Du Pin; PEDROSO, Marcel Moraes. Incidence of Transaction Costs in Brazilian Health Ministry Programmes. **Public Management Review**, v. 13, n. 4, p. 575-593, 2011.

CASTEL, Robert. **As transformações da questão social**. In: Wanderley, L. Eduardo e Belfiore – Wanderley, M. Desigualdade e a Questão Social. São Paulo, EDUC, 1997a.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis, Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede - A era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, v. 1., 620 p, 1999.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In **VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administracion Pública**. Lisboa, Portugal, 8-11 Oct, 2002.

CHRISTIANS, C.G. A ética e a política na pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, cap. 5, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Adonai La; VILLELA, Lamounier Erthal. Identidade do Administrador Profissional e a Visão Pós-Industrial de Competência: uma Análise Baseada na Pesquisa Nacional sobre o Perfil do Administrador Coordenada pelo Conselho Federal de Administração. **RAC Eletrônica**, v. 1, p. 34-50, 2007.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, p. 149-173, 1993.

DEJOURS, Christophe. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2004.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana a Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2007.

ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao Estado: Psicanálise do Vínculo Social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1990.

ENRIQUEZ, Eugène. **Les jeux du pouvoir et du desir dans l'entreprise**. Paris: Desclée De Brouwer, 1997.

FALCÃO-MARTINS, H. . Em Busca de uma Teoria da Burocracia Pública Não-Estatal: Política e Administração no Terceiro Setor. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), v. 2, n.3, p. 109-128, 1998.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Ética e genética: uma reflexão sobre a práxis organizacional. **Ciência Empresarial**, Curitiba - Paraná, v. 1, n.1, p. 17-35, 2001.

FARIA, José Henrique de. Ética, moral e democracia: paradoxos da práxis organizacional. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 8, n.2, p. 49-73, 2002.

FINNAZI, Marcelo; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Tentativas de Suicídio de Bancários no Contexto das Reestruturações Produtivas. **RAC. Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), v. 14, p. 925-938, 2010.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREUD, Sigmund. **O futuro de uma ilusão**. In: Obras psicológicas completas de Sigmund Freud: edição standard brasileira, 1927.

FREUD, Sigmund. **O mal-estar da civilização**. In: Obras psicológicas completas de Sigmund Freud: edição standard brasileira, 1930.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GAULEJAC, Vincent de. **Travail, les raisons de la colère**, Paris, Le Seuil, Économie humaine, 2011.

GIAUQUE, David, La nouvelle gestion publique en action: vers une bureaucratie libérale. In: Perrot M.D., DuPasquier J.N., et alii (eds.) **Ordres et désordres de l'esprit gestionnaire**. Où vont les métiers de la recherche, du social et de la santé. Réalités Sociales, Lausanne, pp.41-53, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinübing; MELO, Rodrigo Bandeira de; SILVA, Anielson Barbosa, et al. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - Paradigmas, Estratégias e Métodos**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.22, n.2, p. 201-209, 2006.

HAIR JR., Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. **Structural inertia and organizational change**. American Sociological Review, v. 49, p. 149-164, 1984.

HERREROS, G. L'advènement du sujet. In : Gaulejac, V. ; Hanique, F. ; Roche, P. **La Sociologie Clinique: enjeux théoriques et méthodologiques**. Paris : Érès, 2007

LAURELL, Asa Cristina; NORIEGA, Mariano. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário**. São Paulo: Hucitec, 1989.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2012.

MANZINI, Eduardo José. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. Londrina: Eduel, 2003.

MARANDA, Marie-France. La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail. **Santé mental au Québec**, vol. 20, n. 2, p 219-242, 1995.

MARTININGO FILHO, Antonio; SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 5, 2008.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 2, p 99-113, 1981.

MENDES, Ana Magnólia. Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações para saúde mental do trabalhador. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 85\86, v.1, p. 72-80, 1995.

MENDES, Ana Magnólia. Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica. In: TAMAYO, Alvaro et al. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2004. p. 59-76.

MENDES, Ana Magnólia. **Psicodinâmica do Trabalho - Teoria, Método e Pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, Ana Magnólia. Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. Em: Mendes, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde: O sujeito entre emancipação e servidão**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

MENDES, Ana Magnólia; ARAÚJO, Luciane Kozicz Reis. Ressignificação do sofrimento no trabalho de controle de tráfego aéreo. In: MENDES, Ana Magnólia; LIMA, Suzana Canez da Cruz & FACAS, Emilio Peres (orgs). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, p. 27 – 41, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. 2 ed. 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. Editora Brasiliense, 1980.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3 ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NASCIMENTO, Marcelo Magno Rocha. Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e vivência de sofrimento. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília. UnB, 2012.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 45, n. 1, jan-mar 2005.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 204p, 2005b.

PAGÈS, MAX. **O poder das organizações**. 1 ed. 11 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

POLLITT, Christopher (1990) **Managerialism and the Public Service**. Oxford: Blackwell, Segunda edição, 1993. Primeira edição, 1990.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SALIMON, Mário Ibraim. Ideologia Gerencialista e Subjetividade do Trabalhador no Terceiro Setor. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2011.

SALIMON, Mario Ibraim; SIQUEIRA, Marcus Vinicius. Soares. Ideologia gerencialista e subjetividade do trabalhador no terceiro setor. **RAUSP-e**, São Paulo, 2013.

SÁ, Marilene Castilho. ; AZEVEDO, Creuza da Silva . Subjetividade e Gestão: explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde. In: **I Congresso Brasileiro de Política, Planejamento e Gestão em Saúde**, 2010, Salvador. I Congresso Brasileiro de Política, Planejamento e Gestão em Saúde, 2010.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**. 2ª edição. Curitiba: Juruá, 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius. Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, p. 241-249, 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius. Soares. Gestão, violência e servidão nas organizações: contribuições da sociologia clínica e da psicodinâmica do trabalho. In: MENDES, Ana Magnolia (Org.) ; MERLO, A. R. C. (Org.) ; MORRONE, C. F. (Org.) ; FACAS, Emílio Peres (Org.) .. (Org.). **Psicodinâmica e Clínica do Trabalho - Temas, interfaces e casos brasileiros**. Curitiba: Juruá, v. 1, p. 165-178, 2010.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers. **Women in Management**, v. 17 n. 3/4, p. 157-170, 2002.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa, 4 ed. – Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

WOLFF, Francis. Apologia grega da preguiça. In: **Mutações: elogio à preguiça** / Organização de Adauto Novaes. – São Paulo: Edições SESC SP, 2012.

APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Conte-me um pouco sobre sua trajetória de vida, sobre o caminho que traçou até aqui.

a) Qual a importância do trabalho em sua vida?

b) Como você descreve o seu cotidiano de trabalho?

c) Qual a sua opinião acerca do significado do seu trabalho para a sociedade?

2. Realizemos uma reflexão crítica acerca da lógica do trabalho em uma cultura baseada na produtividade e no consumo.

a) Você acredita que o ideal capitalista do trabalho, com o mote o “o trabalho dignifica o homem”, e do progresso acima de qualquer outro objetivo, como se esse fosse um bem maior, que traria a satisfação para todos se concretizou na sociedade atual?

3. Consideremos sobre o que você pensa e sente sobre o seu trabalho.

a) Quais as emoções e sentimentos vivenciados em seu dia-a-dia de trabalho? É possível determinar a frequência que tais emoções surgem, bem como descrever suas principais características?

4. Visualizemos a sua análise acerca de suas posturas frente a organização de trabalho.

a) Você poderia descrever as situações, experiências e condições que mais lhe incomodam no seu ambiente de trabalho?

b) Quais as situações, experiências e condições que mais lhe satisfazem neste ambiente?

c) O que você faz para lidar com as dificuldades em seu dia-a-dia de trabalho? Principalmente em relação àquelas imprevistas ou imprevisíveis?

5. Sobre as relações de trabalho entre colegas, pares e subordinados.

a) Como você caracteriza tais relações? Você se sente reconhecido pela chefia, colegas e subordinados?

b) Existe espaço para discussão e elaboração de soluções comuns entre você e os pares? Caso exista, me explique como é.

c) Já ocorreu algum conflito direto com alguns de seus colegas? Poderia me falar a respeito

6. Discutamos agora sobre a intensificação da rotina de trabalho, bem como das consequências das pressões relacionada a esse fator.

a) O trabalho está afetando ou já afetou a sua saúde e a de seus colegas? De que maneira?

7. Consideremos a implantação do poder gerencial no setor público, como a implantação dos princípios da administração empresarial como: eficiência, produtividade, desempenho, competência, liderança empresarial, qualidade total, cliente, produto, marketing, excelência, reengenharia.

a) Como você avalia a implantação do modelo gerencial no setor público?

b) Você consegue perceber mudanças na forma de gestão dos gerentes públicos contemporâneos? Por quê?

8. Analisemos as diferenças entre o trabalho e a gestão no setor público e no setor privado.

a) Você concorda com a visão do servidor público indolente e ocioso comparado com a o funcionário do setor privado?

b) Você poderia apontar as semelhanças na gestão do setor público e do setor privado?

9. Levemos agora em consideração a vigência concomitante, no Estado brasileiro, de um modelo burocrático, caracterizado pelo excesso de formalismo, de impessoalidade e pela autonomia limitada, e de um modelo gerencial, que possui um discurso baseado na eficiência.

a) Qual a sua avaliação sobre o papel e a postura do corpo de servidores públicos perante dois ideais tão contraditórios? Esse pode ser um fator desmotivação para esses agentes? Que outras consequências essa relação pode vir a trazer?

b) Você acredita que o papel do servidor público de resguardar pela manutenção do bem comum, pode ser negativamente afetado por uma ideologia gerencial que busca a maximização de resultados?

10. Agora consideremos a atuação da carreira de EPPGG e o contexto no qual ela está incluída.

a) Qual a sua opinião sobre o papel dos integrantes da carreira perante as demandas políticas e a atuação técnica?

b) Você acredita que o modo de atuação da carreira cumpre as aspirações dos indivíduos que a ela pertencem?

c) Na sua opinião, a ocupação de cargos em comissão por esses servidores é feita de maneira justa e objetiva?