

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

Denis Anísio Socorro Carvalho

PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO:

o caso de servidores das Secretarias de Administração e Educação de
uma prefeitura localizada no interior de Minas Gerais.

Belo Horizonte

2017

Denis Anísio Socorro Carvalho

PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO:

o caso de servidores das Secretarias de Administração e Educação de
uma prefeitura localizada no interior de Minas Gerais.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado
em Administração do Centro Universitário
Unihorizontes, como requisito parcial para
aprovação no Mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica
das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2017



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **DENIS ANISIO SOCORRO CARVALHO**

Matrícula: 770796

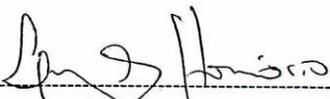
LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINAMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

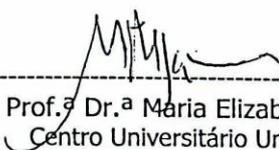
TÍTULO: PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: o caso de servidores das Secretarias de Administração e Educação de uma prefeitura localizada no interior de Minas Gerais

DATA: 27/11/2017

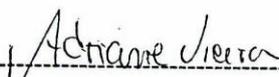
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
ORIENTADOR(A)
Centro Universitário Unihorizontes



Prof.ª Dr.ª Maria Elizabeth Antunes
Centro Universitário Unihorizontes



Prof.ª Dr.ª Adriane Vieira
UFMG

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de Denis Anísio Socorro Carvalho, sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Carlos Honório, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: o caso de servidores das Secretarias de Administração e Educação de uma prefeitura localizada no interior de Minas Gerais", contendo 117 páginas.

Dados da revisão:

- Aspectos linguísticos
- Aspectos textuais

Belo Horizonte, 10 de novembro de 2017.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



Na pessoa da minha professora de 1ª a 4ª séries, Maria Cândida Martins Roque, dedico este trabalho a todos os professores brasileiros, que são os verdadeiros heróis deste País.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a todas as forças positivas do universo.

Ao meu orientador e professor, Luiz Carlos Honório, a quem serei grato eternamente. Aprendi com ele a essência de ser melhor do que podemos ser.

Aos meus incentivadores e apoiadores, Abimael de Jesus Barros Costa, Angélica Lemos de Souza, Daniela Caçado Araújo, Fernando José Castro Cabral, Lucas Pierre Anthony Hermógenes de Moraes, Pauliséia Silva Leocádio e Welligton Fernandes Pimentel.

À minha prima, Cláudia Gomes, e a todos os meus familiares.

A todos os meus amigos, em especial, a Acássia Patrícia, Arilson Pontes, André Silva, Bruno Motta, Everson Lemos, Grazielle Borges, Humberto Campos, Joselene, Jonas Clayton, Juliana, Leila Gonçalves, Maxemiliano, Ricardo Santos, Karina Queiroz e Wesley Cristiano.

Aos meus professores do ensino fundamental, médio, técnicos, graduação e das especializações. Os meus verdadeiros heróis.

Aos meus Professores do mestrado, Antônio Luiz, Alfredo, Caissa Velozo, Gustavo, Fernando Coutinho, Luciano Zille, Maria Elizabeth, Reinaldo, Marlene e Wendel.

À minha amiga, Lourdes Helena, e a todos os colegas do mestrado.

À Wânia e Raquel, da secretaria do mestrado, pelas orientações e pelo acompanhamento da minha vida acadêmica.

À minha Secretária, Larisse, pelo apoio na minha vida pessoal e profissional.

A todos servidores públicos do município de Bom Despacho, em especial, aos que participaram da pesquisa.

“Não é absurdo supor que, tragicamente, não há desperdício maior no mundo do que o potencial humano, e que para mudar nossa sociedade doente é preciso experimentar formas alternativas de organizar o trabalho”.

Christophe Dejours

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar as manifestações de prazer e de sofrimento dos servidores públicos que trabalham nas Secretarias de Administração e Educação de uma Prefeitura localizada no interior de Minas Gerais. A fundamentação teórica foi baseada na teoria da psicodinâmica do trabalho. Metodologicamente, a pesquisa foi de caráter descritivo, com abordagem qualitativa. Participaram da pesquisa 22 servidores, sendo 10 da Secretaria de Administração e 12 da Secretaria de Educação. Os dados foram colhidos a partir de uma entrevista estruturada, com roteiro estabelecido previamente, fundamentado no referencial teórico. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas e analisadas, recorrendo-se à análise do conteúdo. Foram definidas, *a priori*, cinco unidades de registro: sentido do trabalho, contexto do trabalho, vivências de prazer, vivências de sofrimento e estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho. Dessas unidades, emergiram as categorias. Foi possível identificar que o sentido do trabalho é evidenciado pela identificação que os servidores têm com o trabalho, a utilidade, o envolvimento profissional, a independência financeira, a convivência no trabalho e a estabilidade no emprego. Já o contexto do trabalho foi marcado pelo excesso de burocracia organizacional, algo que, para os entrevistados, torna o trabalho prescrito de difícil execução; o relacionamento com a chefia, com os colegas e com as autoridades foi considerado bom por alguns e ruim por outros; a organização do trabalho foi considerada por todos como rígida, burocrática e hierarquizada; a sobrecarga de trabalho foi relacionada ao excesso de trabalho e a poucas pessoas para executar as atividades; o número de alunos por sala foi considerado inadequado, uma vez que é excessivo; o ambiente físico foi considerado ideal pelos servidores da Educação e precário pelos servidores da Administração; e o ritmo de trabalho foi considerado intenso por todos os entrevistados. As vivências de prazer identificadas foram: realização profissional, considerada a maior fonte de prazer por todos os entrevistados, reconhecimento institucional, considerado importante por todos, mas alguns afirmam como falho, crescimento pessoal, autonomia no trabalho, experimentada mais pelos Servidores da Educação, pois os da Administração afirmam ter dificuldades de expressarem a subjetividade, e ética profissional, elemento que consideram importante, por ser um reconhecimento que vem da sociedade. Quanto às vivências de sofrimento, identificou-se a falta de reconhecimento da sociedade, e, na Educação em especial, soma-se a isso a falta de reconhecimento da família dos alunos, a pressão por resultados e a insegurança profissional, consequências da implantação do sistema gerencialista. Além disso, ressalta-se a interface entre casa e trabalho, que acaba gerando conflitos e o esgotamento mental e físico, frutos dos elementos de sofrimento, que acabam levando os servidores a se afastarem do trabalho. As estratégias para lidar com o sofrimento foram: crenças religiosas, atividades recreativas, afastamento do trabalho, apoio familiar, diálogo, enfrentamento do problema e atividades físicas, sendo a maioria delas de cunho individual. De forma sintetizada, os resultados apontaram que os servidores vivenciam mais sofrimento do que prazer, sendo que as vivências de sofrimento são mais intensas nos servidores da Secretaria de Educação.

Palavras-chaves: Centralidade do trabalho. Contexto do trabalho. Prazer no trabalho. Sofrimento no trabalho. Servidores públicos.

ABSTRACT

The objective of this research was to describe and analyze the manifestations of pleasure and suffering of public servants working in the Secretariats of Administration and Education of a City Hall located in the interior of Minas Gerais. The theoretical basis was based on the theory of work psychodynamics. Methodologically the research was descriptive, with a qualitative approach. Twenty-two servers participated, of which 10 were from the Administration Department and 12 from the Education Department. The data were collected from a structured interview, with a previously established script, based on the theoretical reference. The interviews were recorded, then transcribed and the contents analyzed. It was defined, a priori, five units of record: work sense, work context, pleasure experiences, experiences of suffering and strategies to deal with the suffering in the work, of these units emerged the categories. It was possible to identify that the meaning of the work is evidenced by the identification that the servants have with the work, the usefulness, the professional involvement, the financial independence, the coexistence in the work and the stability in the employment. Already the context of the work was marked by the excess of organizational bureaucracy, something that for the interviewees makes the prescribed work of difficult execution, the relationship with the boss, colleagues and with the authorities, considered good by some and bad by others, the organization of work, considered by all as rigid, bureaucratic and hierarchical, work overload, related to overwork and few people to perform activities, number of students per room, which are beyond the capacity that the server manages to care for, the physical environment considered ideal by the education servers and precarious by the Administration's employees and the pace of work, considered intense by all interviewees. The experiences of pleasure identified were: professional achievement, considered the greatest source of pleasure by all interviewed, institutional recognition, considered important by all, but some affirm as flawed, personal growth, autonomy in work, experienced more by the Servers of Education, for the of management say they have difficulties expressing subjectivity and professional ethics, which they consider important, since it is a recognition that comes from society. As for the experiences of suffering, the lack of recognition of society was identified, and Education adds to the lack of recognition of the students' family, the pressure for results and the professional insecurity consequences of the implantation of the managerial system, the home and work interface, relationship that end up generating conflicts, and mental and physical exhaustion, fruits of the elements of suffering, that lead the servants to move away from work. The strategies to deal with the suffering were: religious beliefs, recreational activities, work withdrawal, family support, dialogue, coping with the problem and physical activities, most of them being individual. In a synthesized way, the results showed that the servers experience more suffering than pleasure, and the experiences of suffering are more intense in the servants of the Department of Education.

Keywords: Centrality of work. Context of work. Pleasure at work. Suffering at work. Public Servers

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos servidores públicos entrevistados	53
Quadro 2 - Unidades de registro e categorias do conteúdo das entrevistas	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Art. - Artigo

BDTD - Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

BR - Batalhão Rodoviário

CID - Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CEMEI - Centro Municipal de Educação Infantil

EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

MG - Minas Gerais

MOW - The Meaning of Work – Internacional Research Team

STF - Superior Tribunal Federal

SCIELO - *Scientific Eletronic Library online*

SPELL - *Scientific Periodical Electronic Library*

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos da pesquisa	18
1.1.1	Objetivo geral	18
1.1.2	Objetivos específicos	18
1.2	Justificativa	18
2	AMBIÊNCIA DO ESTUDO	21
2.1	A Prefeitura e as Secretarias pesquisadas	21
2.2	Características do trabalho dos servidores públicos na prefeitura de Bom Despacho	23
3	REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1	A centralidade do trabalho	28
3.2	Psicodinâmica do trabalho	30
3.3	O prazer no trabalho	34
3.4	O sofrimento no trabalho	38
3.5	Mecanismos de defesa e estratégias de regulação para lidar com o sofrimento no trabalho	42
4	METODOLOGIA	47
4.1	Tipo, abordagem e o método de pesquisa	47
4.2	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	48
4.3	Técnica de coleta dos dados	49
4.4	Tratamento dos dados	51
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	53
5.1	Caracterização do perfil dos pesquisados	53
5.2	Descrição e análise qualitativa dos dados: unidades de registro e categorias	55
5.2.1	Sentido do trabalho	57
5.2.2	Contexto do trabalho	61
5.2.3	Vivências de prazer no trabalho	72
5.2.4	Vivências de sofrimento no trabalho	78
5.2.5	Estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho	87
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICES	112

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é condição essencial para garantir a sobrevivência humana. É o meio pelo qual o homem interage com a natureza, promove as mudanças necessárias, se autorreproduz e autorrealiza, criando valores de uso e garantindo a manutenção da própria vida (LUKÁCS, 1979; ANTUNES, 2009). Compreende-se, assim, que o trabalho constrói a base de toda sociedade, estabelecendo as formas de relações entre a natureza, os indivíduos e as classes sociais, criando relações de poder e propriedade, tornando o trabalho central na vida do indivíduo. Pode-se, então, considerar a centralidade do trabalho como algo fundante e realizador das atividades humanas (ANTUNES, 2009).

Isso posto, entende-se que a centralidade do trabalho está alicerçada no sentido que ele possui para o indivíduo, demonstrando que é muito mais que simplesmente vender força de trabalho e receber salários. É um possibilitador da construção da identidade pessoal e social do sujeito, permitindo que ele amplie sua rede de significados. Por essa razão, trata-se de uma categoria que envolve a relação entre subjetividade, trabalho e ação (LANCMAN; SZNELWAR, 2011).

Segundo Dejours (2004a), para que o trabalho seja central e se torne um mecanismo na construção da identidade do indivíduo, precisa ser criado a partir da capacidade que o trabalhador tem de inventar. E para que o indivíduo possa agir de forma inventiva, ele precisa de liberdade para trabalhar e expressar a sua subjetividade. Dejours (2004a) discute, a partir da Psicodinâmica, até que ponto as relações que os indivíduos têm com o trabalho podem ser patológicas ou estruturantes, tendo em vista a forma de organização definida pelas empresas, que podem privar a liberdade e impedir os indivíduos de agir, criar e expressar sua subjetividade.

Assim, percebe-se que a atividade do trabalho pode ser discutida em duas vertentes: uma em que o trabalhador confere sentido ao que faz e outra em que as organizações impõem suas regras, mudam o sentido real do trabalho, impactando a concepção do trabalhador a respeito do trabalho que desenvolve. Dessas duas

visões distintas, aponta-se que o trabalhador pode ter vivências de prazer ou sofrimento no trabalho. Nesse sentido, a centralidade e a psicodinâmica são abordagens convergentes, pois destacam a importância que o trabalho tem na construção da subjetividade e nas relações sociais dos sujeitos (FREITAS; FACAS, 2013).

No tocante à psicodinâmica, a abordagem permite a compreensão da relação entre a organização, a subjetividade e as relações de prazer e sofrimento, ao tratar dos impactos causados pelas condições de trabalho, que podem comprometer a saúde mental dos trabalhadores, como também levá-los a mobilizar estratégias para lidar com o sofrimento ocupacional (DEJOURS, 2004a).

A psicodinâmica identifica que os principais elementos que podem impactar a saúde mental dos trabalhadores, advindos da organização do trabalho, são: ausência de reconhecimento, pouca liberdade criativa, divisão e padronização de tarefas, rigidez hierárquica, baixo envolvimento na tomada de decisão e subutilização da competência técnica. Assim, se a organização não oferece condições favoráveis para os trabalhadores, tal realidade pode levá-los ao sofrimento, e, se as condições forem favoráveis, eles podem experimentar o prazer (DEJOURS, 2000).

Nesses termos, o trabalho tido como central na vida do indivíduo pode ser tanto fonte de prazer quanto de sofrimento. O prazer é central para a psicodinâmica e a mola propulsora que leva o sujeito ao reconhecimento de si mesmo. Portanto, nunca se esgota, ou seja, o sujeito sempre estará em busca de gratificações que satisfaçam seus desejos (MENDES; MULLER, 2013).

Em relação ao sofrimento, Dejours (1990) afirma que, quando há impedimento ou dificuldade na relação entre trabalhador e organização, quando ocorre um imprevisto ou fracasso, pode-se iniciar o processo de sofrimento. Quando a permanência desse sofrimento é longa, ele pode levar o indivíduo ao adoecimento. Entretanto o sofrimento, quando não intensificado, deixa de ser fonte de adoecimento e pode ser fonte de mudanças, sendo chamado de sofrimento criativo aquele que pode levar ao prazer. Quando o indivíduo não consegue transformar o sofrimento usando a

criatividade, costuma fazer uso de estratégias defensivas, que minimizam as vivências dolorosas decorrentes do trabalho (VASCONCELOS, 2013).

A partir das considerações até aqui delineadas, reconhece-se que a relação de prazer e sofrimento pode estar presente em diversas categorias profissionais. No entanto há aquelas que podem ser mais suscetíveis ao adoecimento no trabalho, como é o caso dos servidores públicos. Sabe-se que a função do servidor público exige um vínculo afetivo e emocional com o cidadão. Entretanto esse vínculo pode ser prejudicado em razão do excesso de regras e normas, tomado ainda, pelo modelo de gestão com elevada hierarquização e racionalização burocrática, o que pode levar o servidor a afastamentos em razão da possibilidade de adoecimento no trabalho (NUNES; LINS, 2009).

O estado tem buscado resolver a situação da má gestão pública, através da racionalização burocrática, característica da ordem econômica capitalista, propondo a reestruturação da gestão, transformando o modelo burocrático em gerencialista, e, para isso acontecer, tem implementado ferramentas usualmente utilizadas pelas empresas privadas, com foco em eficiência, agilidade e eficácia, o que na verdade reforça o modelo capitalista dentro da administração pública. Entretanto o dever de servir e a realidade das práticas diárias vivenciadas pelos servidores públicos têm gerado grandes conflitos entre os interesses individuais e os interesses das organizações públicas. Esses conflitos podem resultar em sofrimento e, conseqüentemente, em afastamentos do trabalho (RIBEIRO; MACEDO, 2013).

Esse modelo de administração gerencialista tem sido implementado por vários gestores brasileiros. Na Prefeitura em estudo, o processo não acontece de forma diferente. No ano de 2013, o poder executivo iniciou um processo de reestruturação com foco na delegação de responsabilidades, na redução da hierarquia e na mudança da carga horária, passando de seis para oito horas de trabalho. O processo gerou grandes conflitos entre os interesses da Instituição e dos servidores. O resultado, segundo a Gerente de Gestão com Pessoas, foi um elevado número de afastamentos por adoecimento no trabalho. (BOM DESPACHO, 2013).

De acordo com dados internos da Prefeitura, de um universo de 1500 servidores, 700 estão lotados na Secretaria de Educação, 100 na Secretaria de Administração e 700 nas demais secretarias. Segundo a Gerente de folha de pagamento, em média, 150 servidores se afastam todos os meses por adoecimento no trabalho, com média de 4 dias de afastamento por servidor, o que totaliza 600 dias de afastamentos todos os meses. As Secretarias de Administração e Educação são as que mais possuem servidores afastados ou em ajuste funcional, a maioria deles caracterizados pelos transtornos depressivos recorrentes (CID – 10 – F33). Não há no município estudos que evidenciam os motivos das duas secretarias terem o maior número de servidores afastados, o que demonstra, a necessidade de pesquisar sujeitos que atuam nessas repartições (BOM DESPACHO, 2013).

Segundo o Sistema Único de Benefícios – SUB, órgão subordinado ao Ministério da Previdência, entre 2012 a 2016, os afastamentos do trabalho no Brasil em decorrência do adoecimento mental, representaram 92% do total de afastamentos analisados, desse percentual, 11,28% foi em decorrência dos transtornos depressivos recorrentes. Para o órgão as classes trabalhadoras com maior índice de afastamentos são os servidores públicos, com representação de 18,05%, seguido pelos bancos comerciais com 12,77%, os transportes rodoviários com 9,54%, as atividades hospitalares com 7,09%, os correios com 6,22%, o comércio varejista com 4,12% e as atividades de vigilância com 2,46%. As demais categorias possuem índices todos abaixo de 2% (BRASIL, 2017).

Segundo Costa *et al.* (2009), os principais elementos que levam ao afastamento dos servidores públicos do trabalho são a pressão por resultados, o espaço físico do ambiente de trabalho inadequado, as rotinas estressantes e as mudanças sem planejamento. Em razão da proposta de reestruturação da Gestão Municipal, apurou-se a presença desses elementos na rotina dos servidores da Secretaria Municipal de Administração. Na Secretaria de Educação, os espaços físicos foram adequados para atender às demandas, entretanto as cobranças por melhoria na qualidade do ensino e pelo cumprimento de metas aumentaram (BOM DEPACHO, 2013).

Assim, a proposta é pesquisar os servidores das Secretarias de Administração e Educação, que estão entre os que apresentam maior número de pedidos de afastamento do trabalho, causados pelos transtornos depressivos recorrentes - TDR¹ (CID-10 – F33). Vale acrescentar que a Secretaria de Saúde também evidencia muitos pedidos de afastamentos, porém quase todos os servidores desta área são contratados, não despertando interesse para se constituírem em sujeitos da pesquisa pretendida, por apresentarem alto índice de rotatividade.

Segundo o art. 31 da Lei municipal nº 25 de 2013, as responsabilidades dos servidores da Secretaria da Administração são apoiar todas as demais secretarias na política de gestão com pessoas, aplicar e orientar os servidores quanto aos deveres e direitos, cuidar das políticas institucionais de saúde, de qualidade laboral e de segurança; cuidar dos documentos e pagamentos, desde a admissão à aposentadoria ou exoneração, definir regras e normatizar as ações relacionadas aos servidores; exercer as atividades gerenciais no controle do município, receber as demandas da população, buscar recursos e prestar contas; acompanhar contratos e convênios firmados pela prefeitura; realizar as compras, manutenção e controle do patrimônio municipal; controlar e executar os serviços de transporte geral da Prefeitura; gerenciar o processo de aquisição, recebimento, distribuição e controle dos suprimentos de saúde; e gerenciar o processo de aquisição, recebimento, controle e distribuição da merenda escolar. Enfim, são inúmeras e complexas as responsabilidades que podem conduzir os servidores a se sentirem pressionados no trabalho, uma vez que trabalham como os meios para as demais secretarias atingirem seus objetivos (BOM DESPACHO, 2013).

Quanto aos servidores da Secretaria de Educação, segundo o art. 36 da Lei Municipal nº 25 de 2013, as responsabilidades e a obediência desses servidores ultrapassam a hierarquia local, cabendo trabalhar de forma harmônica e integrada às

¹ De acordo com a Organização Mundial da Saúde – OMS, responsável pelo sistema de Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde - CID 10, o Transtorno Depressivo Recorrente - TDR é identificado pela repetição de episódios depressivos. Pode ser classificado como: leve, moderado ou grave. Os episódios leves e moderados podem ser classificados de acordo com a presença ou ausência de sintomas somáticos. Os episódios depressivos graves são subdivididos de acordo com a presença ou ausência de sintomas psicóticos (OMS, 2017).

políticas públicas dos governos federal e estadual, garantindo ao cidadão o direito à educação básica; estabelecendo as diretrizes, objetivos, metas e estratégias para a Educação Infantil no que se refere à organização e à gestão educacional; promovendo um ensino fundamental de qualidade, garantindo o desenvolvimento integral da criança e a elevação do índice de desenvolvimento da educação básica - IDEB (BOM DESPACHO, 2013). Da mesma forma que os servidores administrativos, os da Educação também realizam atividades complexas que, somadas aos elementos de reestruturação patrocinados pelo Estado, podem provocar pressão no trabalho.

Percebe-se que os servidores da Secretaria de Administração e os da Secretaria de Educação, mesmo que de áreas diferentes, estão no mesmo contexto e dependem um do outro para exercerem suas funções. Sem as ações da Secretaria de Administração, como é o caso das compras e licitações, transporte de alunos, os Servidores da Educação terão dificuldades de realizar suas atividades. E mais, o número de Servidores da Educação é muito maior e, em tese, pressionam os Servidores da Administração quanto ao atendimento de suas demandas, sejam elas materiais ou subjetivas (BOM DESPACHO, 2013).

Além das especificidades pertinentes ao trabalho dos servidores das duas secretarias aqui tratadas, percebe-se que são muitas as exigências para o exercício da profissão de servidor público, seja em nível Municipal, Estadual ou Federal. São destacadas como peculiaridades da administração pública brasileira: o excesso de leis e regras, a falta de reconhecimento, a precariedade das condições de trabalho, a grande demanda dos cidadãos pelos serviços e o ritmo acelerado de trabalho dos profissionais. Reconhece-se que a combinação de todos esses fatores pode levar os servidores a vivenciar prazer ou sofrimento no exercício da sua função e, por consequência, potencializar os riscos de adoecimento no trabalho (RIBEIRO; MACEDO, 2013; CARVALHO, 2015).

Com fundamento na psicodinâmica do trabalho e nos motivos até aqui expostos, define-se como problema de pesquisa: **como se configuram as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de servidores municipais?**

1.1 Objetivos da pesquisa

Para responder à questão de pesquisa apresentada, estabelecem-se os seguintes objetivos.

1.1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar as manifestações de prazer e de sofrimento dos servidores públicos que trabalham nas Secretarias de Administração e Educação de uma Prefeitura localizada no Centro-Oeste de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o sentido que os servidores atribuem ao trabalho;
- b) Descrever o contexto de trabalho onde os servidores realizam suas atividades;
- c) Identificar as vivências de prazer dos servidores no trabalho;
- d) Identificar as vivências de sofrimento dos servidores no trabalho;
- e) Identificar as estratégias de regulação utilizadas pelos servidores para lidar com o sofrimento no trabalho.

1.2 Justificativa

Considera-se relevante o desenvolvimento desta pesquisa nos aspectos acadêmico, organizacional e social. A escolha do campo de estudo na área pública, relacionando a centralidade do trabalho e a psicodinâmica do trabalho se justifica pelas razões a seguir.

Ao realizar o mapeamento dos trabalhos acadêmicos na rede mundial de computadores, no período de 2006 a 2016, foram encontradas poucas pesquisas publicadas sobre prazer e sofrimento de servidores públicos. Nos canais dos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), hoje um dos principais órgãos de interação entre programas associados a grupos de pesquisa da área, constatou-se a ausência de

pesquisas publicadas que envolvam servidores da Secretaria Municipal de Administração e poucos estudos sobre servidores das Secretarias de Educação de Municípios. Foi ainda explorado o portal da *Scientific Electronic Libray Online - SciELO* e da *Scientific Periodicals Eletronic Libray - SPELL*, e o Banco da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, todos com ausência de trabalhos que envolvessem servidores municipais das Secretarias de Administração e poucos trabalhos sobre servidores das Secretarias de Educação de Municípios.

Percebe-se que a temática desta dissertação tem sido muito discutida, nos últimos anos, no âmbito das Ciências Sociais, em especial a Administração e a Psicologia, cujos trabalhos, em sua maioria, são publicados nos eventos da EnANPAD, no portal da SciELO e SPELL. Entre os trabalhos encontrados nessas bases, estão: Mendes e Silva (2006), Silva e Crespo (2007), Martins (2008), Castro e Cançado (2009), Martins *et al.* (2010), Lima Júnior e Castanha (2011), Backes (2012), Vilela *et al.* (2013), Prata e Honório (2015), Barros e Honório (2015), Rodrigues e Honório (2016). Assim, propõe-se com esta pesquisa contribuir para os estudos acadêmicos da área da administração pública com foco em servidores administrativos e da Educação, acrescentando subsídios aos estudos até aqui realizados e combinando duas perspectivas teóricas.

Em relação ao campo organizacional, a pesquisa se torna relevante por estudar e compreender as situações de trabalho vivenciadas por servidores públicos, cujos resultados poderão servir de subsídios para futuras tomadas de decisões dos gestores públicos, inclusive em outras secretarias pertencentes à prefeitura escolhida para fazer parte da pesquisa. Poderá, ainda, contribuir para as organizações, quanto à necessidade de rever as políticas públicas de gestão com pessoas e, se for o caso, inovar nas políticas de pessoal existentes.

Do ponto de vista social, a pesquisa poderá contribuir para a melhoria das relações entre servidores e gestores, com resultados significativos para a população, a principal usuária dos serviços públicos prestados, em especial, no que se refere à qualidade do atendimento das demandas da sociedade.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta introdução, que apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa. No segundo capítulo, descreve-se a ambiência na qual foi realizado o estudo. No terceiro capítulo, desenvolve-se o referencial teórico, tratando das temáticas: centralidade do trabalho, psicodinâmica do trabalho, prazer no trabalho, sofrimento no trabalho e as estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho. No quarto capítulo, trata-se da metodologia aplicada na pesquisa. No quinto capítulo, apresenta-se a descrição e análise dos resultados e, no sexto e último capítulo, expõem-se as considerações finais. Por fim, seguem as referências utilizadas na pesquisa, o apêndice, com o Termo de Consentimento livre e Esclarecido (TCLE) e o roteiro de entrevista utilizado para a coleta dos dados.

2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Neste capítulo, descrevem-se o contexto em que se inserem os servidores a serem pesquisados e as principais características do trabalho dos servidores públicos.

2.1 A Prefeitura e as Secretarias pesquisadas

A Prefeitura onde trabalham os servidores é a do Município de Bom Despacho, localizado no Centro-Oeste de Minas Gerais, na região do Alto São Francisco. Fica a 158 km da capital mineira. Está interligada aos principais centros urbanos da região por rodovias asfaltadas, como a BR-262 e a MG-164. Localiza-se entre a BR-262 e a BR-040. É maior em número de habitantes do que mais de 700 municípios mineiros e é considerado polo para algumas cidades menores e próximas. De acordo com os dados do IBGE, a população em 2017 é de 50.042 (BOM DESPACHO, 2013).

A Prefeitura de Bom Despacho, desde o ano de 2013, tem se destacado na região em virtude da inovação nas políticas públicas de gestão com pessoas, gestão financeira e reestruturação dos ambientes físicos. O ambiente de trabalho passou por mais de 20 anos sem inovação. No ano de 2013, o município tinha uma dívida de mais de 16 milhões de reais, sem crédito na praça, servidores sem receber direitos e sem qualificação, paço municipal antigo, com paredes mofadas, cheirava mal, os móveis eram antigos e sem condições de uso, faltava material de consumo, as escolas municipais eram precárias e faltava material para os professores desenvolverem suas atividades, enfim, o ambiente físico e psicológico impedia que o município progredisse (JOPPERT; MESSIAS; ROCHA, 2016).

Segundo Joppert, Messias e Rocha (2016), os gestores do município afirmam que, para solucionar os problemas, foi implementado um projeto de modernização da gestão pública municipal, com o objetivo de inovar nas várias áreas da prefeitura, começando pelas Secretarias de Administração e de Educação. Entre as ações realizadas, destaca-se a inovação em pessoas e sistemas. O objetivo foi tornar a administração municipal eficiente e moderna, com foco em resultados que atendessem aos anseios da população. Para isso acontecer, a prefeitura

estabeleceu regras de produtividade, de eficiência, de economia, para evitar desperdício; passou a trabalhar com metas bem definidas e parâmetros verificáveis. Estabeleceram-se indicadores capazes de mostrar o que estava dando certo e o que não estava funcionando (JOPPERT; MESSIAS; ROCHA, 2016).

Na área de gestão com pessoas, foi implementada a escola de formação com capacitação permanente dos servidores, realização de concursos públicos, programa anual de homenagem e reconhecimento, prêmio de boas práticas de gestão e um núcleo de atendimento exclusivo ao servidor. Na Secretaria de Educação, foi reformulado o modelo pedagógico, todas as escolas foram reformadas e os servidores qualificados e preparados para os novos desafios que o município enfrentaria em relação à educação (JOPPERT; MESSIAS; ROCHA, 2016).

A Secretaria de Administração tem grande relevância dentro da estrutura da prefeitura de Bom Despacho, pois é uma secretaria meio, com cunho administrativo e gerencial, que articula e dá subsídios para as demais secretarias trabalharem. A estrutura de pessoal da Secretaria de Administração é composta por um Secretário e pelas gerências de gestão com pessoas; gerência de direitos, deveres e segurança no trabalho; gerência da folha de pagamento; gerência de controle patrimonial; gerência geral de transporte e máquinas; gerência de transporte escolar; gerência de transporte de saúde; gerência de licitações, compras e gestão de contratos; gerência de suprimentos de saúde e gerência de gestão da alimentação escolar (BOM DESPACHO, 2013).

A Secretaria de Educação, com o objetivo de garantir ao cidadão o direito à educação básica, tem na sua estrutura de pessoal as gerências de desenvolvimento da educação infantil; a gerência de desenvolvimento do ensino fundamental e uma Diretora e Vice-Diretora para cada escola, sendo um total de 15 (quinze) escolas (BOM DESPACHO, 2013).

2.2 Características do trabalho dos servidores públicos na prefeitura de Bom Despacho

Segundo a Constituição Brasileira de 1988, o termo servidor público é a denominação dada para todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos, seja da União, Estados, Distrito Federal, Municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, com vínculo empregatício ou que recebam remuneração dos cofres públicos (BRASIL, 1988).

Assim, pode-se afirmar que são considerados servidores públicos os ocupantes de cargos públicos, providos por meio de concursos públicos, processos seletivos ou ocupantes de cargos comissionados, regidos por meio da CLT – Consolidação das leis trabalhistas, ou por estatutos próprios (BASTOS, 2001).

No Brasil, o art. 39 da Constituição de 1988 descreve que compete à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios instituírem regimes jurídicos únicos e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas. Afirma, ainda, que o regime jurídico a que os servidores estiverem ligados será estabelecido e definido por cada ente da federação (BRASIL, 1988). Segundo Carvalho Filho (2010), regime jurídico é definido como o conjunto de normas e regras que regulam a relação entre os servidores e o Estado.

No município de Bom Despacho, unidade onde trabalham os sujeitos indicados para a pesquisa, o regime jurídico a que estão submetidos os servidores públicos é o estatutário. A Lei Municipal nº 1.321 de 1991, que rege as regras e normas dos servidores de Bom Despacho, define que os cargos administrativos deverão ser ocupados por pessoas legalmente investidas em cargo público (BOM DESPACHO, 1991).

Verifica-se que, independente do regime jurídico, ou órgão de lotação, os servidores são sempre submetidos a um conjunto de leis, regras e normas impostas pelas instituições públicas. No entanto percebe-se que, mesmo com essas formas de

controle, as instituições públicas, historicamente, são tratadas de forma pejorativa com atribuição da falta de eficiência, pouca efetividade, corrupção e falta de controles, elementos esses também imputados aos servidores (RIBEIRO; MACEBO, 2013).

Observa-se que, apesar das inúmeras tentativas do estado para implementar uma visão gerencialista no funcionalismo público, característica de empresas privadas, não foi possível diminuir o excesso de burocracia, permanecendo com diversas limitações. Dentre elas, destacam-se as financeiras, servidores insuficientes e desqualificados para atender às demandas da população, com graves críticas por parte da sociedade em relação à educação, segurança, habitação, renda, saúde e à gestão administrativa em geral. É um cenário que envolve os gestores e todos os servidores que trabalham nos órgãos públicos, seja no âmbito municipal, estadual ou federal (RIBEIRO; MACEBO, 2013).

Verifica-se que a pressão sofrida pelos servidores vem de dois lados: uma da sociedade que cobra aquilo que, às vezes, não é de competência dos servidores e outra da própria estrutura dos entes públicos. As regras das instituições estatais ou até mesmo das organizações privadas, às vezes, são rígidas e impositivas, no caso em estudo, percebe-se isso ao analisar a Lei nº 1321/91 que rege os servidores. Usualmente os servidores são obrigados a prestar serviço durante as horas de trabalho ordinário e extraordinário quando convocados; devendo ser submetidos às condições da instituição conforme a necessidade do serviço; como também o período de trabalho podendo ser antecipado ou prorrogado para toda repartição ou partes, conforme a necessidade do serviço ou por determinação do superior (BOM DESPACHO, 1991).

Outro destaque da Lei nº 1321/91 são os deveres dos servidores. Dentre eles, estão os de comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade, seja na rotina diária ou a qualquer momento que forem convocados; cumprir as determinações da chefia imediata ou de qualquer superior, executando os serviços com zelo e presteza; manter, nas relações de trabalho ou não, comportamento condizente com a sua qualidade de servidor público e de cidadão (BOM DESPACHO, 1991).

Ainda segundo a Lei nº 1321/91, os servidores devem zelar pela economia e conservação do material que lhe for confiado seja para trabalho ou guarda; comunicar, ao órgão da administração de pessoal, as alterações em seu cadastro de pessoal; atender com prioridade as requisições para defesa da Fazenda Pública, a expedição de certidões requeridas para defesa de direitos; e cumprir imediatamente decisões e ordens emanadas do Poder judiciário; apresentar relatórios ou resumo de suas atividades, nas hipóteses e prazos previstos em lei, regulamento ou regimento; colaborar para o aperfeiçoamento dos serviços, sugerindo à administração as medidas que julgar necessárias (BOM DESPACHO, 1991).

Caso os servidores não cumpram com seus deveres, eles são punidos conforme dispõe o artigo 177 da Lei nº 1321/91, respondendo administrativa, civil e penalmente. As penalidades previstas para os servidores que não cumprem as normas e as regras estão dispostas no artigo 182 da lei 1321 de 1991, podendo ser: advertência verbal; repreensão; suspensão disciplinar; destituição de função; demissão; cassação de aposentadoria e de disponibilidade (BOM DESPACHO, 1991).

Em caso de punição disciplinar, os servidores são avaliados previamente por processo administrativo, garantida a ampla defesa e o contraditório, com decisão final dos superiores hierárquicos, conforme dispõe o artigo 195 da Lei 1321 de 1991, a autoridade que toma conhecimento de qualquer irregularidade no serviço público deve promover a apuração por meios sumários, ou mediante processo disciplinar, assegurada ampla defesa ao indiciado e após aplicar as penas devidas (BOM DESPACHO, 1991).

Além das regras estabelecidas na Lei nº 1.321/91, os servidores da Prefeitura de Bom Despacho são submetidos ao código de ética, normatizado pelo decreto nº 5.539, de 25 de março de 2013, ou seja, mais um conjunto de regras de conduta e de comportamento, que visa assegurar a lisura e a transparência dos atos praticados na condução da coisa pública. O referido Código orienta o comportamento ético-profissional, indispensável ao padrão de conduta do agente público, tendo em vista que sua atividade deve estar comprometida com o bem

comum. São normas que pressionam os servidores no âmbito de sua profissão (BOM DESPACHO, 1991).

Os artigos 1º e 2º do decreto nº 5.539 de 2013 traz ainda 54 proibições aplicáveis ao servidor. São regras que determinam qual deverá ser o comportamento dos servidores. Acredita-se ser dispensável citá-las aqui, pois se encontram disponíveis na internet no sítio: <http://www.bomdespacho.mg.gov.br/normas-legais/> (BOM DESPACHO, 2013).

Para os servidores das duas Secretarias, as regras principais estão na Lei nº 1.321 de 1991 e no Decreto nº 5.539 de 2013, entretanto os servidores da Educação ainda estão submetidos à Lei complementar nº 10 de 2009, com regime disciplinar previsto nos artigos 130 a 135 da referida lei. O regime disciplinar compreende as normas e regras escolares aprovados pelos órgãos próprio do sistema e que devem ser cumpridas pelos servidores. Isso acontece porque os servidores da Educação, além de serem obrigados a atender às exigências do Município, estão submetidos às orientações do Sistema Estadual de Educação e do Ministério da Educação (BOM DESPACHO, 2009).

Vale ressaltar que os servidores públicos espontaneamente, por necessidade ou obrigatoriamente mantêm uma relação de trabalho com a organização pública, seja por meio de leis, regras e normas impostas pela organização ou criadas pelo coletivo, que formam todo o contexto do trabalho. Segundo Carvalho Neto (2001), a relação de trabalho é esse conjunto de processos de regulação das relações entre os atores sociais, governo, trabalhadores e sociedade.

Pode-se dizer que a relação da organização com os servidores, mesmo que de forma tímida, garante alguns direitos, conforme dispõe a lei orgânica do município, que assegura aos servidores o direito de reunião nos locais de trabalho, desde que fora do horário de expediente. Na Lei nº 1.321 de 1991, além do vencimento do cargo, o servidor poderá ter vantagens, como: ajuda de custo e diárias, em caso de viagens, abono família, auxílio-funeral, décimo terceiro salário e gratificações. No artigo 85 da referida Lei, ainda consta que o servidor pode requerer licença para

tratamento de saúde; por motivo de doenças em pessoas da família; para repouso à gestante; quando convocado para serviço militar; para tratar de interesse particular e para desempenhar mandato eletivo (BOM DESPACHO, 1991).

O trabalho desenvolvido pelos servidores da Secretaria de Administração é voltado para ações que visam dar suporte às demais secretarias. Dentre as principais atividades, estão: o recrutamento, a seleção e a integração de pessoal, o processamento da folha de pagamento, os serviços de segurança no trabalho e qualidade de vida, a aquisição e controle de bens patrimoniais, a aquisição e controle de insumos, o controle de máquinas e veículos, o serviço de ouvidoria e o serviço de suporte aos gestores da área estratégica. Esses servidores atendem ainda às demandas dos cidadãos e dos servidores e dão o encaminhamento necessário (BOM DESPACHO, 2013).

As atividades desenvolvidas pelos servidores da Secretaria de Educação são voltadas para atender um público específico, no caso, as crianças e seus familiares. Segundo a Secretária de educação, as principais atribuições são: o planejamento e execução dos planos de aulas; a formação educacional básica dos alunos; a participação em reuniões, conselhos de classe e atividades cívicas; o atendimento às solicitações da direção da escola referentes a sua ação de docente; ministrar os dias letivos e horas-aula do calendário escolar, além de obrigatoriamente participar dos períodos dedicados à melhoria do ensino, à avaliação e ao desenvolvimento profissional.

Em relação à jornada de trabalho, segundo informações da gerência de folha de pagamento da prefeitura, os servidores da Secretaria de Administração trabalham 40 horas semanais, os Servidores da Secretaria de Educação trabalham 25 horas semanais, entretanto a maioria tem dois cargos, trabalham, assim, 50 horas por semana.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico para a construção da pesquisa aborda os seguintes tópicos: centralidade do trabalho, psicodinâmica do trabalho, prazer no trabalho, sofrimento no trabalho e estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho.

3.1 A centralidade do trabalho

Segundo Marx (1971), o trabalho é essencial e imprescindível para a manutenção da vida humana, pois é uma forma natural de o homem se relacionar com a natureza e, por meio dele, identificar-se como sujeito, capaz de criar valores de uso, modificar o contexto social no qual está inserido e garantir a própria vida.

A visão geral sobre o trabalho, definida por Marx, abre o caminho para ampliar os conceitos e a importância dada ao trabalho no campo da administração. Para Hackman e Oldhan (1975), o trabalho, além de ser uma forma de sobrevivência humana, é uma maneira de o indivíduo dar sentido à vida. Para que o trabalho tenha sentido e seja importante para aqueles que o executam, é necessário a presença de, no mínimo, três características; a variedade das tarefas, o que exige uma gama variada de competências do trabalhador; a identificação com o trabalho, aquele trabalho com resultado, que tenha início, meio e fim; e o trabalho com um significado, aquele capaz de impactar tanto o indivíduo quanto as organizações e a sociedade.

Alinhados com o entendimento de Hackman e Oldhan (1975) e com o objetivo de conhecer cientificamente a importância e o sentido dado ao trabalho pelas pessoas, pesquisadores montaram a equipe *The Meaning of Work – International Research Team (MOW)*, um grupo sediado no Canadá que, desde os anos de 1970, desenvolve pesquisas sobre o sentido do trabalho. Uma das pesquisas foi realizada com o objetivo de conhecer as definições dadas pelas pessoas ao trabalho. Uma equipe filiada ao grupo *MOW* investigou mais de 14.700 trabalhadores e encontraram seis definições de trabalho, sendo que a definição mais comum foi a de que o trabalho é uma atividade que possibilita a vivência de um sentimento de

vinculação, que além de ser uma fonte de sustento, é ambiente para se construir relacionamentos e dar sentido à vida. Sendo assim, o trabalho é elemento central na vida do sujeito (MORIN, 2001).

Nesses termos, percebe-se que a centralidade do trabalho, além de direcionar a vida das pessoas, é fundante e central para o desenvolvimento social. É algo que vai além da esfera econômica, é o modelo de práxis humana, pois, por meio dele, o homem interage com o mundo de forma concreta e abstrata (LUKÁCS, 2003).

Segundo Lukács (1976), o trabalho concreto tem uma função utilitarista, é um mediador entre o homem e a natureza, essencialmente necessário à própria subsistência do homem, é aquele desenvolvido com o objetivo de produzir algo para suprir as necessidades físicas e intelectuais, aquele que usa a força do homem e que gera valor de uso.

O trabalho abstrato ultrapassa o ato de produzir, é todo o esforço empregado na produção, seja ele físico ou mental, gerando o valor de troca. É desenvolvido durante o período de produção e a troca de mercadorias, quando a própria força e a capacidade humana tornam-se mercadorias com valor, podendo ser trocadas por dinheiro que move o sistema capitalista. Trata-se de um sistema em que o trabalhador não tem controle sobre o resultado de seu trabalho, sendo convertido em mercadoria ao vender sua força de trabalho ao capitalismo, tendo, assim, uma conotação de alienação (LUKÁCS, 1976; ANTUNES, 2009).

Portanto, a centralidade do trabalho está vinculada ao trabalho concreto, pois relaciona o homem social com sua constituição originária, é o trabalho capaz de transformar a natureza para a manutenção da vida e com possibilidade de levar o indivíduo a estruturar uma sociedade autônoma e uma vida cheia de sentido (ANTUNES, 2009).

Para Morin (2001), o trabalho cheio de sentido é aquele em que o sujeito tem liberdade e vontade de realizar, é exercido individualmente, mas com cunho social, é capaz de contribuir para construção da identidade e subjetividade de quem executa.

Dessa forma, a organização do trabalho pode influenciar no sentido que o trabalho tem para o trabalhador e na formação de sua identidade, pois pode modificar o comportamento das pessoas, causando mudanças nas atividades realizadas ou produzidas, no próprio indivíduo e no ambiente de trabalho.

Já para Dejours (2001), o sentido do trabalho ultrapassa as barreiras do individual e envolve o espaço social coletivo, fundamental para os indivíduos aprenderem o respeito pelo outro, a confiança, a convivência, a solidariedade, de forma que o espaço organizacional pode orientar e auxiliar na manutenção psíquica e contribuir para a construção da identidade dos sujeitos.

Para Dejours e Abdoucheli (1990), a psicodinâmica do trabalho tem a função de ver e compreender os trabalhadores como sujeitos do pensar e agir, capazes de dar sentido ao trabalho de forma que este possa contribuir para a construção de suas próprias identidades. Assim, a tese da centralidade do trabalho é reforçada pela psicodinâmica do trabalho, que busca, ainda, compreender a dinâmica psíquica gerada entre os conflitos oriundos dos desejos do sujeito trabalhador e dos desejos das organizações.

Para Dejours (2008), não existe trabalho apenas de execução, ele tem todo um sentido para quem o executa. No contexto da psicodinâmica do trabalho, tem o papel de compreender a relação homem e trabalho, e o que o sujeito deve acrescentar ao que foi prescrito pela organização, a fim de alcançar os objetivos individuais e coletivos e evitar o adoecimento.

3.2 Psicodinâmica do trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho, abordagem desenvolvida por Christophe Dejours, começou a partir dos estudos da psicopatologia do trabalho que tratava de colocar em evidência a clínica das doenças mentais que poderiam ser ocasionadas pelo trabalho (DEJOURS, 2011).

Christophe Dejours é médico, francês, especialista em medicina do trabalho, psiquiatria, psicanálise e ergonomia, é professor do *Conservatoire National des Arts et Métiers em Paris*, onde dirige o Laboratório de Psicologia do Trabalho e da Ação. Christophe Dejours pesquisa a vida psíquica no trabalho há mais de 30 anos, com foco no sofrimento psíquico. Esse pesquisador defende uma disciplina no campo científico, que permitiu realizar a passagem da patologia, que até então focava nas doenças mentais, à normalidade, com especial atenção ao sofrimento no trabalho e às defesas utilizadas contra esse sofrimento, intitulada como Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 2011a).

A psicopatologia do trabalho se iniciou na França com a necessidade de investigar os impactos da organização do trabalho em relação à saúde do trabalhador, logo após a segunda guerra mundial. Foi norteadora por contribuições da psiquiatria social. Tinha o objetivo de elucidar o significado das condutas humanas, não restringindo ao cumprimento do trabalho analítico, remetendo a questão da ação aos próprios trabalhadores, mediante suas deliberações, escolhas e decisões no que diz respeito às suas soberanias (MENDES, 2007a; DEJOURS, 2011a).

Portanto, na análise da psicopatologia, o homem não era passivo ante a pressão das organizações, era ele o próprio responsável por sua saúde, sendo capaz de se defender de eventuais efeitos prejudiciais à sua saúde mental (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994).

A Psicopatologia do Trabalho que, em tese, dedicava-se à análise, superação e, eventualmente, ao tratamento das doenças mentais, com foco na patologia, foi considerada por Dejours (1993b) um insucesso teórico-prático, por apresentar limites em relação à ação e à mudança da realidade. Para o pesquisador, o desenvolvimento da psicopatologia do trabalho rumo à psicodinâmica do trabalho está alicerçado nas relações entre o homem e a organização, mudando o foco dos estudos da patologia para a normalidade. Não descartou a possibilidade de doença mental, mas buscou entender, em especial, o sofrimento vivenciado pelos trabalhadores e as formas que eles usam para se defender desse sofrimento (MENDES, 2007b; DEJOURS, 2011).

Segundo Dejours (2011), a normalidade é considerada como um resultado do equilíbrio psíquico e do sofrimento provocado pelos interesses organizacionais, que podem ser desestabilizantes ou patogênicos. O equilíbrio psíquico é entendido como um processo de regulação que necessita de estratégias defensivas, utilizadas pelos próprios trabalhadores para amenizar o sofrimento e evitar o adoecimento. Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), a normalidade não significa necessariamente saúde e muito menos ausência de sofrimento, mas sim uma busca, que pode ser individual ou coletiva, contra o sofrimento no trabalho.

Dessa forma, diz-se que a psicodinâmica do trabalho estuda os processos psíquicos do trabalhador e suas relações com a organização. A abordagem considera esses trabalhadores como indivíduos únicos, carregados por uma história de vida particular, dotados de desejos. Quando esses indivíduos interagem com o trabalho prescrito pelas organizações, pode acontecer o confronto com a sua realidade e história de vida, gerando prazer ou sofrimento, contentamento ou descontentamento, satisfação ou insatisfação. Assim, os indivíduos podem-se valer das estratégias para mediar os conflitos, individuais ou coletivos, decorrentes da prescrição do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

Percebe-se que o ponto central da psicodinâmica do trabalho reside na relação entre o indivíduo dotado de subjetividade e as organizações com a prescrição do trabalho (DEJOURS, 2004a). A organização do trabalho é definida por Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) como aquela que prescreve as atividades, delega responsabilidades, tem um poder hierárquico de comando e controle. Portanto, fica evidenciado que a Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem científica que estuda os impactos da organização do trabalho sobre a saúde do trabalhador, com base nos conceitos de trabalho prescrito e trabalho real, sendo o primeiro determinante do sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2011).

Para Dejours (2004a), o trabalho prescrito é aquele que as organizações colocam à disposição dos trabalhadores, seja verbalmente ou por escrito. Nesse caso, é a organização que determina o que o trabalhador deve ou não fazer, normatiza e gerencia os processos. Para isso acontecer, cria manuais, leis, códigos de ética,

normas e regras de forma que se torna quase impossível a execução do trabalho, da forma como prescrito na sua essência. Percebe-se, ainda, que tudo que não acontece conforme o prescrito leva à criação de novas normas, o que em tese vai engessando e aumentando a necessidade do trabalho real.

O trabalho real é definido por Dejours (2004a) como aquele em que o sujeito faz as adaptações no que foi prescrito para que as atividades aconteçam. Caracteriza-se pelas ações realizadas no dia a dia do trabalhador. As atividades são realizadas através de adequações de equipamentos, força física, materiais disponíveis e condições emocionais. Assim, o prescrito é o que determina as normas, e o real o que resiste às prescrições, de modo que a função do trabalhador é preencher o espaço entre o prescrito e o real de forma inventiva e espontânea.

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), quanto maior o distanciamento entre o prescrito e o real, maior o sofrimento do trabalhador. Afirmam ainda que, quanto menor for a liberdade de adaptação do trabalho prescrito para o trabalho real, maior será o sofrimento. E quanto maior a liberdade, maiores serão as condições para o trabalho ser prazeroso.

Ainda nesse sentido do trabalho prescrito e do trabalho real, pode-se inserir o conceito de trabalho vivo. Essa abordagem na psicodinâmica do trabalho é considerada por Dejours (2004a) como a liberdade que o trabalhador tem de sentir, pensar, agir, inventar, criar e recriar. Segundo Freitas (2013), o trabalho vivo, ao dialogar com o trabalho real, dá condições para o trabalhador aumentar sua capacidade de criar e inserir sua subjetividade, importante para o equilíbrio psíquico.

A psicodinâmica do trabalho dedica-se, então, à compreensão de vivências subjetivas de prazer e sofrimento do homem em relação ao trabalho, e de como os indivíduos fazem para tornar essa relação dentro de uma normalidade, não chegando à loucura (DEJOURS, 1987).

Outro aspecto importante da Psicodinâmica do Trabalho é a descoberta de que os indivíduos usam estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho. Verifica-se que

essas descobertas são tanto individuais quanto coletivas, e que só será possível identificá-las a partir do campo do trabalho e com o discurso dos trabalhadores acerca de suas realidades dentro das organizações (DEJOURS, 1987).

Em resumo, verifica-se que a Psicodinâmica do Trabalho é uma clínica que estuda o sentido do trabalho dado pelos sujeitos que o vivenciam, o contexto onde estão inseridos, as vivências de prazer, as vivências de sofrimento e as estratégias que os indivíduos de forma individual ou coletiva usam para lidar com o sofrimento. Essas temáticas são tratadas na sequência do referencial teórico.

3.3 O prazer no trabalho

O prazer para a psicodinâmica do trabalho é mais do que uma vivência, é considerado um princípio mobilizador da dinâmica que emerge do contexto do trabalho, e um dos elementos centrais para o estabelecimento do equilíbrio psíquico, estando a história de vida do trabalhador e as suas escolhas conscientes, associadas ao contexto das relações de trabalho, sendo um caminho para evitar o sofrimento (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Essa abordagem considera que as vivências de prazer e de sofrimento são partes da subjetividade do indivíduo, da formação da identidade e das estratégias de regulação individuais e coletivas (MENDES; MULLER, 2013).

Para Dejours (2011), o prazer e o sofrimento não estão dissociados, pois um não exclui o outro. Esses são alguns dos motivos pelos quais o trabalho deve proporcionar uma mobilização subjetiva, capaz de gerar prazer. Essa mobilização acontece por meio do conhecimento prático dos trabalhadores, diante dos constrangimentos causados pelas organizações, de modo que o sofrimento possa ser ressignificado e tal realidade possa fazer o equilíbrio psíquico (MENDES; MULLER, 2013).

Portanto, o prazer pode ser considerado uma forma de o trabalhador realizar uma descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, de modo que, se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele se torna equilibrante e proporciona

prazer. Se os trabalhadores não conseguem fazer essas descargas, a energia psíquica se acumula, tornando-se fonte de sofrimento. O entendimento de carga física está alusivo à quantidade e objetividade, enquanto o de carga psíquica está voltado para a análise qualitativa das vivências dos trabalhadores (DEJOURS, 1994; CANÇADO; CASTRO, 2009).

Segundo Moraes, Vasconcelos e Cunha (2012), uma das formas de o indivíduo vivenciar o prazer no trabalho é tendo autonomia, variável que minimiza a resistência do trabalhador à dominação, advinda das normas rígidas da organização, possibilitando-o a alteração da prescrição de sua tarefa, de forma a adequá-la à necessidade real do trabalho. Segundo as autoras, a imposição de uma organização do trabalho rígida dificulta a autonomia do trabalhador, pois o pré-escrito, o predeterminado, predomina e reduz a possibilidade de o indivíduo se expressar, causando, dessa forma, prejuízo à dinâmica do trabalho e do reconhecimento, pois o discurso de autonomia passa a existir somente na teoria, na prática, os trabalhadores vivenciam o autoritarismo, a partir de regras, normas, leis, intensificação dos controles, exigência de padronização e cobranças da chefia imediata, o que favorece a disciplina e o controle subjetivo por parte das empresas, o que pode levá-los ao sofrimento.

Quando os trabalhadores conseguem executar o trabalho além do prescrito, ultrapassar a pressão das chefias, a competição dos colegas e construir relações de companheirismo, de forma autônoma, ou ainda, quando trabalham em uma atividade em que há identificação, conseguem expressar sua subjetividade e vivenciar o prazer no trabalho. Percebe-se que a autonomia permite que o trabalhador vença as limitações impostas pelo real, sem infringir normas e procedimentos da organização. (MORAES, VASCONCELOS E CUNHA, 2012). Para Neffa (1999), um trabalho é bem feito e prazeroso quando há um certo grau de autonomia e liberdade dos indivíduos, condições que permitem a cooperação e o companheirismo entre os membros da organização.

Nessa temática, considera Mendes (1999) que o trabalho prazeroso é indicador de saúde e transcende o ato de receber salário. A autora o entende como uma via para

a saúde, além de constituir um elemento capaz de criar uma identidade pessoal e social. Nesse caso, ele transcende o concreto e envolve a subjetividade do sujeito, o que resulta em satisfação e realização de si mesmo.

Assim, o prazer é considerado um motivador para que os trabalhadores entrem em ação e busquem a gratificação pelo trabalho realizado, a liberdade, a valorização no trabalho e o reconhecimento de utilidade pelo outro, em razão da venustidade de seu trabalho. A gratificação é uma forma de os trabalhadores satisfazerem seus desejos, o que mobiliza as vivências de prazer; se não há possibilidade de gratificação, os indivíduos experimentam o sofrimento. A liberdade está relacionada com a autonomia, associada à possibilidade de o indivíduo poder expressar sua individualidade, pensar, falar e agir e assim diminuir sua carga psíquica. A valorização é a percepção do indivíduo de que o trabalho tem sentido, sentindo notável e útil para a organização e a sociedade (MENDES, 2007b; DEJORS, 2012; MENDES; MULLER, 2013; SIMÕES, 2016).

Para Dejours (2012), o processo de reconhecimento acontece quando a organização do trabalho possibilita que os trabalhadores ajustem a realidade do trabalho aos seus desejos e necessidades, quando existe negociação e relações democráticas, sendo possível, então, a transformação do sofrimento em prazer. Nesse caso, ocorre a estruturação psíquica, a manifestação da subjetividade e a construção da identidade dos indivíduos.

Uma parte significativa do reconhecimento do trabalhador vai além do ato de receber salários, pois demonstra gratidão dos superiores hierárquicos, o que é uma forma simbólica de gratificação por um engajamento ou ação realizada pelo sujeito, a partir de sua subjetividade colocada no trabalho. Observa-se que essa gratificação não é gratuita. O trabalhador passa pelo julgamento dos superiores hierárquicos, dos pares e até da sociedade para conseguir o reconhecimento (TELES, 2012).

Nesse sentido, Dejours (2012) afirma existir dois tipos de julgamentos: o julgamento de utilidade e o julgamento estético. O julgamento de utilidade pode ser de ordem econômica, social ou técnica, alusiva à prestação de serviços feita pelo sujeito à

organização do trabalho. Esse julgamento é feito pelos superiores hierárquicos, que julgam se o trabalho foi bem feito. No entanto esse julgamento ainda pode ser feito pelos subordinados, sobre a performance e o comportamento dos pares. Essa avaliação ainda pode ser feita pelos clientes, fornecedores, beneficiários dos serviços e, nesse caso, tanto os superiores, quanto os subordinados fazem parte da avaliação. O julgamento de utilidade é considerado importante para o sujeito porque permite que ele garanta direitos sociais, receba seus salários, mantenha seu status na sociedade e se sinta útil (CASTEL, 1995; DEJOURS, 2012).

O julgamento estético, segundo Dejours (2012), trata da beleza do trabalho realizado pelos trabalhadores. Esse julgamento é feito pelos pares, sempre utilizando termos que engrandecem a beleza da ação, geralmente usando os adjetivos: “belo trabalho”, “maravilhoso trabalho”, “extraordinário jeito de fazer” e “bela apresentação”. É o julgamento da arte do ofício, que confere ao trabalhador o sentimento de participação em um grupo e o sentimento de pertencimento, por estar em sintonia com os demais, valendo dizer que tal vivência permite que os indivíduos afastem a solidão. Dejours (2012) considera que o julgamento estético feito pelos pares é mais severo e, conseqüentemente, é mais valorizado, pois pode gerar impacto na identidade do indivíduo. Outro ponto importante do julgamento estético é o reconhecimento pelo trabalho único e original, o que faz do sujeito ser diferenciado dos demais (DEJOURS, 2012).

Assim, o que se depura dos julgamentos de utilidade e estético é que o trabalhador os use para contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços realizados e para a construção de sua identidade (DEJOURS, 2012). Portanto, o prazer está relacionado com as ações que favorecem o reconhecimento, a valorização e a identificação do trabalho, seja pela organização, pelos pares ou pela sociedade. Essa valorização é o sentimento de ser aceito e admirado no trabalho, com liberdade para expressar sua subjetividade, transformando sofrimento em prazer, o que impacta diretamente na identidade dos indivíduos (MENDES, 1999).

Percebe-se que o prazer é parte integrante do ser trabalhador, da organização, do sofrimento e das estratégias usadas pelos indivíduos para lidar com esse sofrimento.

Para Dejours (2000), a vivência de prazer no trabalho é a essência do trabalho e conduz o indivíduo a evitar sofrimento, fazendo parte da condição humana, no sentido de adequar a carga psíquica derivada da articulação entre o trabalho, as necessidades e os desejos psicológicos do indivíduo e, conseqüentemente, de melhorar o funcionamento do aparelho psíquico do trabalhador, a partir do momento que gera o equilíbrio entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Na ausência ou deficiência dos elementos discutidos nesta seção, o indivíduo experimenta o sofrimento no trabalho que realiza (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994; GARCIA, 2004; MENDES, 2004). Esse assunto é tratado na próxima seção.

3.4 O sofrimento no trabalho

Segundo Freud (1976), o termo sofrimento é diferente de doença, entretanto é um elemento que faz parte da vida humana. Foi a partir das concepções de Freud que Dejours (2011) pontua ser o sofrimento inerente ao trabalho, pois ele surge de um conflito entre os desejos e as necessidades dos trabalhadores, as normas, leis, regras e prescrições das organizações, configurando-se como uma vivência de experiências dolorosas, como angústia, medo e insegurança, realidade que pode causar um desequilíbrio do funcionamento psíquico do indivíduo.

Segundo Dejours (1998), a partir do desenvolvimento industrial do século XIX, surgiram novas formas de sofrimento, caracterizadas pelo crescimento da produção, pela mecanização e robotização das tarefas, pelas pressões e imposições da organização do trabalho, pelas reestruturações das tarefas, pela expansão das empresas em diversos países, conjunto de coisas que levou o trabalhador ao sentimento de incapacidade para atender tantas necessidades e mudanças.

Dejours (2008) afirma que houve um grande avanço por parte das organizações, no sentido de amenizar esses elementos que deram origem ao sofrimento. Um desses avanços foi no campo tecnológico, mas o autor ressalta que, apesar de as organizações do trabalho terem inovado tanto, não houve o fim do trabalho penoso, ao contrário, esses avanços trouxeram mais conflitos entre indivíduos e

organizações, e formas de sofrimento mais complexas e sutis surgiram, afetando em especial o psíquico do indivíduo.

Para a psicodinâmica, a organização do trabalho é a principal responsável pelas consequências de sofrimento ou de prazer vivenciadas pelo indivíduo, pois ela exerce sobre ele uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico, este é atingido principalmente por rigidez, imposições, restrições, controles exagerados, autoritarismo por parte dos chefes, más condições de trabalho, o que conflita com o funcionamento psíquico, caracterizado pelo choque entre a história individual, pela liberdade e pelos desejos inconscientes do trabalhador e as imposições da organização (MENDES, 1995; DEJOURS E ABDOUCHELI 1990; DEJOURS, 1999; HELOANI; LANCMAN, 2004). Por aparelho psíquico, entende-se o sistema humano que faz, de cada indivíduo, pessoas únicas, cada uma com seus desejos e necessidades apresentadas por sua história de vida particular, que, de acordo com as vivências externas, pode ser manifestado como prazer ou sofrimento (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990).

Segundo Moraes, Vasconcelos e Cunha (2012), o sentido do trabalho pode ser influenciado pela organização do trabalho, pois esta é capaz de alterar os comportamentos dos trabalhadores, tornando-os seres alienados ao trabalho, passando a refletir atitudes positivas em relação às funções que executam e à organização. Para Morin (2001), a organização deve oferecer, aos trabalhadores, condições de trabalho e deve organizar de forma que os possibilite não só realizar algo que tenha sentido, de crescimento pessoal, mas também praticar e desenvolver suas competências, ter liberdade e autonomia para agir de forma que possam ajustar o trabalho prescrito à realidade, minimizando, assim, o sofrimento psíquico e físico. Para Dejours e Abdoucheli (1990), o sofrimento físico é causado em especial pelas condições de trabalho.

É importante diferenciar organização do trabalho de condições de trabalho, pois a primeira atinge o psíquico do indivíduo e a segunda o físico. A organização do trabalho é responsável pelas regulamentações dos processos, a prescrição e a divisão das tarefas, o sistema hierárquico, as relações de poder, entre outros

(DEJOURS, 1998). As condições de trabalho estão relacionadas com os elementos do ambiente físico, como: temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude, dentre outras; o ambiente químico, como: os produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças etc; o ambiente biológico, como: os vírus, as bactérias, as parasitas, os fungos, dentre outros, e ainda as condições de higiene, de segurança, e as características peculiares de cada posto de trabalho (DEJOURS, 1998). Nesse sentido, infere-se que um trabalho com excelentes condições pode ser mal organizado, ou vice-versa, um trabalho organizado pode ter más condições de trabalho, ambas as situações poderão levar o indivíduo ao sofrimento ou mobilizar para as vivências de prazer.

Segundo Dejours (2007a), o sofrimento pode levar o indivíduo a diferentes destinos, dependendo dos processos organizacionais e das circunstâncias em que é desenvolvido, podendo encaminhá-lo à criatividade ou ao adoecimento. No caso da criatividade, o sofrimento pode atuar como impulsionador para mudanças, incentivando o sujeito a buscar soluções para si, o que traz satisfação pessoal e automaticamente gera benefícios para as organizações (DEJOURS, 2007a).

Para Moraes (2013), o sofrimento criativo pode se transformar em prazer a partir do momento em que o sujeito faz uso da sua inteligência prática e passa a contribuir para o coletivo e para a organização, mesmo fazendo algo diferente do prescrito para o trabalho. A inteligência está associada às ações tomadas pelos indivíduos a partir de suas experiências de vida e na organização, para fazer frente aos problemas do trabalho, com astúcia e intuição (DEJOURS, 1998). Moraes (2013) comenta que, quando o indivíduo não consegue transformar o sofrimento a partir da criatividade, estratégias de regulação são utilizadas pelo trabalhador para evitar o sofrimento patogênico. Quando as estratégias não funcionam, está instalado o fracasso e, conseqüentemente, um possível adoecimento no trabalho (DEJOURS,2007a).

Segundo Dejours (2007a), o sofrimento patogênico ocorre quando o sujeito tem sua liberdade impedida, esgotam-se suas possibilidades de negociação entre a organização do trabalho, seus desejos, necessidades e sua subjetividade, ficando

neste caso impedido de exercitar sua capacidade de criar e transformar. Essa vivência de sofrimento pode levar o indivíduo ainda à depressão, à desestabilização, provocando uma crise de identidade, pois o sujeito passa a duvidar de sua capacidade, de sua competência, o que chega a atingir sua identidade. Esses elementos levam o sujeito a se sentir um fracassado, e, quando esse fracasso persiste por muito tempo, pode comprometer a saúde, e até levá-lo ao adoecimento físico e psíquico (DEJOURS, 2007a).

Para Ferreira e Mendes (2001), as novas formas de sofrimento estão associadas às atuais formas de organização do trabalho. Essas novas formas são entendidas como a sobrecarga do trabalho, a ameaça constante da demissão, o cumprimento de metas, a pressão por altos resultados, as cobranças constantes por atualização do conhecimento, a retirada de direitos, dentre outros elementos. Para explicar esses elementos das novas formas de sofrimento, os substantivos mais relevantes são a reprovação e a cooperação. Quando o trabalhador sujeita-se a péssimas condições de trabalho, isso pode implicar reprovação, algo que não passa pela questão moral ou social, ou de culpa do superego, sente que trai ao próprio eu, o que pode levá-lo ao sofrimento (FERREIRA; MENDES, 2001a). Ocorre também a provocação da competitividade, incitada pelas empresas, o que pode levar à falta de cooperação entre os trabalhadores, impossibilitando a ajuda mútua, mas com grandes resultados para as organizações, que conseguem extrair o máximo da capacidade do sujeito, deixando-o estressado, cansado, sem qualidade de vida, levando-o, muitas vezes, ao adoecimento (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994; MENDES; SILVA, 2006, DEJOURS, 2012).

Para Dejours (2012), o ato da falta de cooperação provocado pelas empresas leva os sujeitos ao individualismo, enfraquecendo o ser social, diminuindo o reconhecimento dos pares e os espaços de convívio. Essa ação deixa os trabalhadores cada vez mais isolados e solitários, o que intensifica o sofrimento e contribui para a sobrecarga de trabalho e o surgimento de doenças ocupacionais (DEJOURS, 2007b; MORAES, 2013). A sobrecarga de trabalho ultrapassa a capacidade dos indivíduos, afastando seus desejos e fazendo com que eles tomem

para si as metas da organização, o que pode levá-los ao sofrimento (FERREIRA; MENDES, 2001b).

Segundo Vasconcelos (2013), há momentos em que os indivíduos, mesmo diante dos elementos de reprovação, da falta de cooperação, isolados e solitários, participam de situações das quais discordam intimamente e agem de forma contrária a seus valores. Quando vivenciam essas ocorrências, que eles mesmos condenam moralmente, o sofrimento é manifestado através de insegurança, vergonha, medo e angústia. Nesse caso, o sofrimento é denominado de ético, portanto, um conflito moral e emocional do indivíduo com ele mesmo.

Dejours (2008) afirma que o sofrimento pode se manifestar para cada indivíduo, de uma mesma empresa, família ou cultura, de formas diferentes. O que, para alguns, pode ser sofrimento, para outros, pode ser prazer. Tudo depende do significado dado pelo sujeito.

Assim, pode-se afirmar que o sofrimento, seja de que natureza for, ou a forma de manifestação podem envolver o físico e o psíquico dos trabalhadores, no entanto o maior cuidado é com o sofrimento patológico, que é o potencializador para o adoecimento. Nesses termos, afirma-se que é a partir das relações conflituosas entre a organização do trabalho e as necessidades dos indivíduos que o sofrimento é experimentado e, conseqüentemente, estratégias de regulação são utilizadas para lidar com essa vivência ocupacional (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Esse assunto é discutido na próxima seção.

3.5 Mecanismos de defesa e estratégias de regulação para lidar com o sofrimento no trabalho

O termo mecanismo de defesa foi cunhado por Sigmund Freud (1968) como recurso da mente para evitar o sofrimento advindo dos conflitos entre os desejos e as proibições. Referenciando esse conceito, Anna Freud (1978) define os mecanismos de defesa como uma distorção do ego para proteger a personalidade contra determinada ameaça. Tanto Sigmund Freud como Anna Freud, tratam os

mecanismos de defesa de forma intrínseca ao indivíduo (CARRASQUERA; BARBARINI, 2010).

Para Cançado e Sant'anna (2013), os mecanismos de defesa são ações dos trabalhadores que visam amenizar os perigos à integridade psíquica do indivíduo, que são resultantes de elementos bloqueados de seu nível de consciência. Eles surgem da dificuldade de o indivíduo elaborar certos registros no inconsciente, como forma de construção para enfrentamento, negação e mediação do sofrimento.

Segundo Moraes (2013), os mecanismos de defesa mais usados são a negação e a racionalização. A negação é identificada pela submissão dos sujeitos aos desejos da organização do trabalho e pela negação do sofrimento, tendo como característica os comportamentos de isolamento, desconfiança e individualismo dos sujeitos. Nesse caso, pode-se afirmar que o indivíduo evita a percepção de aspectos dolorosos da realidade, negando dados sensoriais, abolindo a realidade externa e não considerando a organização como fonte do sofrimento, sente-se o responsável pelos problemas. Já a racionalização é entendida como a apresentação e explicação racional em uma tentativa de justificar atitudes, crenças ou comportamentos que podem, de outro modo, ser inaceitáveis (CANÇADO; SANT'ANNA, 2013).

Cançado e Sant'Anna (2013) afirmam que ainda há os seguintes mecanismos de defesas encontrados na literatura: a anulação, geralmente caracterizada pelo uso de palavras ou comportamentos que visam negar ou corrigir simbolicamente pensamentos, sentimentos ou atos considerados inaceitáveis; a atuação, expressão de um desejo ou impulso inconsciente, por meio da ação, evitando tomar consciência de um afeto subjacente; a denegação, quando o sujeito se recusa a reconhecer pensamento ou desejo que foi anteriormente expressado conscientemente como seu; o deslocamento, quando o sujeito transfere uma expressão de uma emoção associada a uma situação particular para outra situação, na qual a emoção pode ser expressa sem risco.

São encontrados também os mecanismos psicológicos de defesa: a formação reativa, quando há transformação de um comportamento, pensamento ou

sentimento inaceitável por outros que lhe são totalmente opostos; a idealização, quando o indivíduo atribui a si ou ao outro, qualidades positivas exageradas; a intelectualização, que consiste no emprego excessivo de pensamentos abstratos ou de generalizações para controlar ou minimizar sentimentos embaraçosos; a introjeção, passagem, de modo fantasmático, de fora para dentro, de objetos e qualidades inerentes a esses objetos (CANÇADO; SANT'ANNA, 2013).

Encontram-se ainda os seguintes mecanismos de defesa: a projeção, quando o indivíduo atribui aos outros, pessoas ou coisas, qualidades, sentimentos e desejos que ele desdenha ou recusa em si; o recalque, quando o indivíduo expulsa da consciência desejos, pensamentos ou experiências penosas; a recusa da realidade, quando o indivíduo se recusa a reconhecer como reais certos aspectos exteriores dolorosos ou experiências subjetivas dolorosas que, no entanto, são patentes para o outro; e a regressão, quando volta a estágio anterior de desenvolvimento para encarar um conflito (CANÇADO; SANT'ANNA, 2013).

Segundo Dejours (1998), os mecanismos de defesa, ao serem internalizados, são colocados em ação de modo inconsciente. Os mecanismos, tratados nos parágrafos anteriores, espelham estratégias de regulação elaboradas conscientemente pelo trabalhador para lidar com os elementos que, porventura, estejam resultando em sofrimento ocupacional.

As estratégias de regulação, também chamadas de estratégias de defesa, se diferenciam dos mecanismos de defesa do ego, enquanto a primeira trata da percepção do sofrimento vindo do trabalho, a segunda cuida da proteção do ego, da angústia relativa aos conflitos intrapsíquicos (MORAES, 2013). A palavra estratégia é de origem grega, advinda do termo *stratégia*, que significa métodos, manobras, usados para alcançar um objetivo. A palavra defensiva, historicamente está ligada ao comportamento de defesa, uma forma de proteger de uma ação agressiva (MCMILLAN; TAMPOE, 2000).

Para a psicodinâmica do trabalho, as estratégias de regulação são usadas conscientemente pelos trabalhadores para lidar com o sofrimento do trabalho, ou

seja, são os meios pelos quais os sujeitos buscam alterar, transformar e diminuir a percepção da realidade que os faz sofrer (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Assim, as estratégias de regulação buscam proteger o psíquico do trabalhador, do qual as organizações tentam exercer o controle, uma ação impactante e nociva aos sujeitos (DEJOURS, 1987).

Para amenizar os impactos do sofrimento causado pelas organizações, os indivíduos se valem das estratégias de regulação individuais ou coletivas, usadas para negar ou minimizar o sofrimento. As estratégias individuais de regulação são intrínsecas ao sujeito, só ele pode exprimir e experimentar; outro indivíduo em nenhum caso tem como experimentar, pois fazem parte das vivências subjetivas (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990). Já as estratégias de regulação coletivas dependem de condições externas ao sujeito, geralmente são as regras definidas pelos grupos a partir de um consenso, criadas de forma intencional ou não, para a estruturação do coletivo de trabalho, que lhes permitem lidar com as divergências advindas do trabalho. Elas contribuem para a união e o fortalecimento do coletivo de trabalho, evitando a desestabilização do grupo (DEJOURS, 2006). Segundo Mendes (2007b), os trabalhadores que não aderem às estratégias coletivas correm o risco de serem excluídos, por ameaçar a segurança do grupo.

Segundo Dejours (2011), as estratégias de regulação usadas pelos indivíduos podem ser apropriadas pela organização, de forma a tornar o indivíduo um ser alienado. As estratégias usadas pelos indivíduos e apropriadas pela organização começam pela proteção, adaptação e, por fim, a exploração. A defesa protetora está relacionada com a racionalização, são os modos de pensar, sentir e agir que ajudam o indivíduo a suportar o sofrimento. Perde a função quando a organização intensifica o trabalho. A defesa adaptativa está relacionada à negação do sofrimento e à servidão ao discurso da organização. A defesa exploratória também está relacionada com a negação, os indivíduos assumem as metas das organizações como sendo suas, acabam sendo explorados em favor do aumento da produção, dos altos resultados exigidos pelas empresas sem perceberem, o que confirma a alienação e uma probabilidade de adoecimento (MORAES, 2013).

Nesses termos, as estratégias de regulação podem levar à modificação, transformação e, em geral, à eufemização da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer (DEJOURS, ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Percebe-se que, apesar de as estratégias de regulação serem fontes para aliviar o sofrimento no trabalho, podem se transformar em um verdadeiro “esconderijo” do sofrimento, levando o indivíduo ao adoecimento (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990).

4 METODOLOGIA

A metodologia é defendida por Bruyne (1991) como um caminho que o pesquisador deve percorrer para a compreensão e produção de resultados científicos. Trata-se da lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não reduzida a uma “metrologia” ou tecnologia de medida dos fatos científicos. Portanto, a metodologia precisa incluir tanto a abordagem quanto as técnicas adotadas para o processo de pesquisa (MINAYO, 2007). Em vista disso, neste capítulo, apresentam-se os caminhos metodológicos a serem desenvolvidos para a realização da pesquisa: o tipo, a abordagem e o método de pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, a técnica de coleta dos dados e as técnicas de tratamento dos dados.

4.1 Tipo, abordagem e o método de pesquisa

A pesquisa é de natureza descritiva que, segundo Godoy (1995), contribui para estudar o ambiente, e as pessoas nele inseridas não são reduzidas a variáveis, mas observadas como um todo. Para Vergara (2007), esse tipo de pesquisa permite analisar o fenômeno em sua totalidade, em especial, as características da população, suas expectativas, percepções e sugestões. Observa-se que, a partir das definições dos autores, esse tipo de pesquisa é exatamente o que permitiu chegar aos objetivos propostos, tendo sido apropriado para analisar o contexto do trabalho dos servidores e o modo com que as vivências de prazer e sofrimento são experimentadas por eles. Portanto, a pesquisa procurou descrever as manifestações de prazer e sofrimento dos servidores públicos das Secretarias de Administração e de Educação pertencentes à Prefeitura de Bom Despacho – Minas Gerais.

Quanto à abordagem, optou-se pela qualitativa, pois revela ser a mais adequada ao tema da pesquisa, pois permitiu a análise da subjetividade envolvida nos sujeitos em termos de profundidade do estudo. Silva e Menezes (2000, p. 20) complementam essa afirmação:

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo

objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA e MENEZES, 2000, p. 20).

Na percepção de Denzin e Lincoln (2000), a pesquisa qualitativa exige dos pesquisadores uma abordagem interpretativa do contexto, buscando compreender e interpretar o fenômeno, valorizando os significados que as pessoas atribuem a ele. Portanto, por meio de entrevistas realizadas com os servidores públicos municipais em questão, foi possível compreender em profundidade a psicodinâmica do trabalho desse grupo de trabalhadores.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso. Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca o entendimento da dinâmica, presente dentro de cenários particulares. Pode ser usado para atingir vários objetivos, para dar uma descrição, para testar uma teoria, ou para gerar uma nova teoria. Yin (2005) traz a descrição para o caso proposto, colaborando com o conceito de que o estudo de caso é fundamental para entender as particularidades a respeito de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e pode envolver tanto um caso singular quanto casos múltiplos e inúmeros níveis de análise. Portanto, o estudo de caso foi a melhor alternativa para se estudar como se configuram as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de servidores das Secretarias de Administração e Educação de uma Prefeitura do Centro Oeste de Minas Gerais.

4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

As unidades de análise foram as Secretarias de Administração e a de Educação da Prefeitura de Bom Despacho, a primeira conta com 700 servidores e a segunda com 100. Para Godoy (1995), a unidade de análise fornece os elementos que representarão a população a ser estudada em uma pesquisa. Segundo Mazzotti e Gewandszajder (2001), a unidade de análise poder ser uma organização, um grupo, diferentes subgrupos ou certos indivíduos. Os autores afirmam, ainda, que nada impede que o pesquisador utilize mais de uma unidade de análise no mesmo

estudo. Na visão de Collis e Hussey (2005), a unidade de análise pode ser uma empresa, um grupo de trabalhadores, um processo ou um indivíduo.

Quanto aos sujeitos de pesquisa, Vergara (2007) afirma que são as pessoas que fornecem os dados pesquisados. Nesse caso, foram os servidores municipais que trabalham nas secretarias mencionadas, os quais foram selecionados intencionalmente por meio da consideração das seguintes variáveis: idade, gênero e o tempo de serviço na função. Entretanto, quanto ao gênero, na Secretaria de Educação, não houve entrevistados do sexo masculino em razão de a maioria ser do sexo feminino.

Para definir o número de sujeitos pesquisados, este trabalho fundamentou-se em Thiry-Cherques (2009), que recomenda que o número de sujeitos não seja menor que seis e maior que doze. O autor afirma que as categorias podem se saturar quando atingem o equivalente a um terço dos depoimentos. Dessa forma, os depoimentos iniciais parecem ser mais expressivos, com maior riqueza de informações, porém, em determinado momento, os depoimentos não trazem mais novidades para a investigação. Nesse momento, ocorre a saturação. Portanto, foram entrevistados 22 servidores, sendo 10 da Secretaria de Administração e 12 da Secretaria de Educação.

4.3 Técnica de coleta dos dados

O material foi coletado por meio de entrevista estruturada. Para Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Os autores consideram entrevista estruturada aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, capaz de obter dos entrevistados respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas entre si. Foram apurados, nas entrevistas, aspectos associados com o sentido do trabalho, o contexto do trabalho, as vivências de prazer no trabalho, as vivências de sofrimento no trabalho e as estratégias que os servidores utilizam para lidar com o sofrimento no trabalho.

As entrevistas foram realizadas no Paço Municipal, a partir de contato prévio e de agendamento. O acesso aos servidores se deu por meio dos Secretários de Administração e de Educação, com convite informal e contato pessoal.

Previamente os sujeitos participantes da pesquisa receberam informações sobre os objetivos da pesquisa. Em seguida, foram convidados a assinar a autorização que permitiu a gravação das entrevistas, denominada de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice A). Os TCLE estão arquivados e ficarão durante cinco anos, a cargo do pesquisador, devendo ser destruídos ao término desse período. O anonimato dos participantes foi assegurado, bem como foi esclarecido que o participante poderia abandonar o estudo a qualquer momento da coleta dos dados da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas na íntegra, para que os relatos dos entrevistados fossem preservados e, posteriormente, analisados.

Especificamente, o roteiro de entrevista aplicado (Apêndice B) aos profissionais participantes da pesquisa foi adaptado de Simões (2016) e contempla: o perfil demográfico e ocupacional dos sujeitos; o sentido do trabalho, para o indivíduo e para sociedade, levando em conta aspectos de identificação com o trabalho, a relevância que o trabalho tem para os servidores, o grau de comprometimento e envolvimento com o trabalho e o valor que os servidores atribuem à função que exercem; o contexto do trabalho, no que se refere ao ambiente físico, ao ritmo de trabalho, às funções desempenhadas pelos servidores e à qualidade de relacionamento com superiores e os pares; as vivências de prazer, que levaram em conta elementos que proporcionam prazer no trabalho e as formas de reconhecimento pela instituição ou pela sociedade; as vivências de sofrimento, que contemplam elementos que permitiram compreender as questões conflituosas entre servidores e organização e os elementos que fazem ou não os servidores sofrerem; e a investigação a respeito das estratégias de regulação que os servidores usam para lidar com o sofrimento no trabalho.

4.4 Tratamento dos dados

Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2006), essa técnica, além de levar à compreensão da comunicação entre entrevistador e entrevistado, permite transcrever os conteúdos das mensagens, com informações críticas. Para a realização da análise, foi necessário definir as unidades de registro e a categorização por diferenciação ou por analogia.

As unidades de registro são agrupamentos de informações por afinidade, título ou temas, que podem ser constituídos por palavras ou conjuntos de palavras e classificados em função de dois critérios: os formais e os semânticos. Para esta pesquisa, utilizou-se o critério semântico, empregado nas pesquisas de estudo de caso, o que permitiu uma melhor análise aos sentidos das unidades de registro, atendendo à demanda para a melhor organização dos dados, pois levou em consideração a separação das informações definidas em grupo de dados afins (BARDIN, 2006; OLIVEIRA *et al.*, 2003).

As unidades de registro foram definidas *a priori*, a partir da teoria, e utilizadas para elaboração do roteiro de pesquisa (APÊNDICE B), definidas como: sentido do trabalho; contexto do trabalho; vivências de prazer; vivências de sofrimento; e estratégias que os indivíduos utilizam para lidar com o sofrimento no trabalho, todas fundamentadas na teoria da psicodinâmica do trabalho.

A partir dos depoimentos colhidos nas entrevistas, surgiram as categorias, que foram definidas observando-se o critério de repetição e relevância para a interpretação do conteúdo das entrevistas, dentre as quais se destacaram aquelas com frequência superior a 60% do total de respondentes. Essas categorias foram dispostas em um quadro, para melhor visualização dos dados coletados (Quadro 2 que se encontra no capítulo 5). A partir desse critério, estabeleceram-se a descrição e a análise dos resultados desta pesquisa (FRANCO, 2008). Bardin (2006) define que categorias são classes que reúnem grupos de elementos, unidades de registros, sob um título genérico e agrupamento realizado em função de caracteres comuns desses elementos. As categorias desta pesquisa têm conexão com o sentido do

trabalho, o contexto do trabalho, as vivências de prazer, as vivências de sofrimento, os mecanismos de defesa e as estratégias de regulação.

Algumas categorias se apresentaram nas duas Secretarias pesquisadas, outras, em apenas uma delas. Portanto, em determinadas situações nas análises, aparecem depoimentos de apenas uma Secretaria, por se tratar de questões peculiares às atividades daquele grupo de servidores. Para enriquecimento e detalhamento da apresentação da análise do conteúdo, foram separados os trechos dos depoimentos coletados das entrevistas dos servidores. As falas foram transcritas, separadas e receberam um minucioso tratamento ortográfico, de modo a não haver nenhuma perda no sentido ou ideia do entrevistado.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se a descrição e a análise dos dados da pesquisa. Inicialmente, explica-se o perfil demográfico e ocupacional dos servidores públicos pesquisados. Posteriormente, são descritas e analisadas qualitativamente as unidades de registro: sentido do trabalho, contexto do trabalho, prazer no trabalho, sofrimento no trabalho e as estratégias defensivas usadas para lidar com o sofrimento, tendo em vista as categorias que emergiram após a realização das entrevistas.

5.1 Caracterização do perfil dos pesquisados

O QUADRO 1 descreve o perfil demográfico e ocupacional dos servidores públicos municipais, identificados pela letra “S”, seguida da numeração crescente, à medida que as entrevistas aconteceram.

Quadro 1 - Perfil dos servidores públicos entrevistados

(continua)

Sujeito	Sexo	Idade	Estado Civil	Filhos	Escolaridade	Vínculo	Tempo Função (anos)	Carga horária	Secretaria
S1	F	41	Divorciada	1	Especialista	Contratada	4	40	Administração
S2	M	34	Casado	0	Ensino médio	Efetivo	9	40	Administração
S3	M	33	Solteiro	0	Ensino médio	Efetivo	1	40	Administração
S4	F	49	Casada	3	Ensino médio	Efetivo	9	40	Administração
S5	F	33	Casada	2	Ensino médio	Efetivo	9	40	Administração
S6	F	56	Casada	2	Ensino médio	Efetivo	12	40	Administração
S7	F	61	Casada	1	Superior	Efetivo	36	40	Administração
S8	F	23	Solteira	0	Superior	Efetivo	2	40	Administração
S9	M	29	Solteiro	0	Superior	Contratado	1	40	Administração
S10	F	50	Solteira	0	Ensino médio	Efetivo	10	40	Administração
S11	F	30	Casada	1	Especialista	Efetivo	7	50	Educação
S12	F	31	Casada	2	Superior	Efetivo	4	50	Educação
S13	F	53	Viúva	3	Superior	Efetivo	21	50	Educação
S14	F	53	Casada	2	Superior	Efetivo	9	50	Educação

(Conclusão)

S15	F	49	Solteira	0	Superior	Efetivo	6	25	Educação
S16	F	43	Casada	2	Especialista	Efetivo	21	50	Educação
S17	F	41	Casada	2	Superior	Efetivo	2	50	Educação
S18	F	45	Casada	0	Superior	Contratada	10	25	Educação
S19	F	67	Solteira	0	Superior	Efetivo	13	25	Educação
S20	F	57	Casada	4	Superior	Efetivo	25	25	Educação
S21	F	55	Solteira	1	Especialista	Efetivo	24	25	Educação
S22	F	53	Viúva	4	Superior	Efetivo	13	25	Educação

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme apresentado no QUADRO 1, foram entrevistados 22 servidores, sendo 10 servidores da Secretaria de Administração e 12 servidores da Secretaria de Educação. O quadro revela que a maioria dos pesquisados é do sexo feminino, sendo que, na Secretaria de Administração, aparecem três do sexo masculino e sete do sexo feminino, enquanto na Secretaria de Educação, todos os pesquisados são do sexo feminino. Quanto à idade, na Secretaria de Administração, varia de 23 a 61 anos, na Secretaria de Educação, varia de 30 a 67 anos. Em relação ao estado civil, percebe-se que, na Secretaria de Administração, cinco são casados, quatro solteiros e um divorciado, enquanto na Secretaria de Educação, sete das entrevistadas são casadas, duas viúvas e duas solteiras. O número de filhos varia entre um a três, na Administração e de um a quatro na Educação, sendo que, no total das duas Secretarias, 15 têm filhos e sete não. No que se refere à escolaridade, todas as entrevistadas da Secretaria da Educação possuem curso superior, enquanto na Secretaria de Administração, predomina o ensino médio.

O ingresso dos servidores na prefeitura se deu por meio de concurso público para 19 entrevistados, estes mantêm um vínculo efetivo, e para três se deu por meio de processo seletivo simplificado, no qual o vínculo é através de contrato temporário. O quadro mostra que uma das contratadas tem vínculo de 10 anos com a prefeitura, enquanto o tempo na função dos demais varia de 1 a 25 anos. A carga horária praticada pelos servidores da Secretaria de Administração é de 40 horas semanais, enquanto na Educação, a carga horária é de 50 horas semanais para seis entrevistadas e 25 horas semanais para as demais. Foi perguntado ainda se eles

desenvolvem outras atividades fora da prefeitura e percebeu-se que os servidores da Secretaria de Administração não possuem outros vínculos, enquanto na Educação, todas desenvolvem outras atividades.

5.2 Descrição e análise qualitativa dos dados: unidades de registro e categorias

Conforme mencionado na metodologia, foram definidas cinco unidades de registro: sentido do trabalho, contexto do trabalho, prazer no trabalho, sofrimento no trabalho e as estratégias defensivas usadas para lidar com o sofrimento. Essas unidades de registro foram definidas *a priori*, a partir do referencial teórico que sustenta esta pesquisa.

A partir das entrevistas realizadas com base nas unidades de registro, surgiram as categorias mais vultosas e repetidas mais de seis vezes no depoimento dos entrevistados. Entretanto, no decorrer das análises, aproveitam-se, também, categorias com menor frequência de repetição. Essa decisão tem fundamento em Bardin (2006) que afirma que, na análise qualitativa, o personagem, a palavra e o tema estão em evidência e a frequência da aparição não é o único indicador de análise.

O QUADRO 2 apresenta as unidades de registro e as categorias de análise da pesquisa.

Quadro 2 - Unidades de registro e categorias do conteúdo das entrevistas

(continua)

Unidades de registro	Categorias
Sentido do trabalho	Identificação com o trabalho
	Utilidade do trabalho
	Envolvimento profissional
	Independência financeira
	Convivência no trabalho
	Estabilidade no emprego

(Conclusão)

Contexto do trabalho	Burocracia organizacional
	Relacionamento com a chefia
	Relacionamento com os colegas
	Relacionamento com autoridades
	Organização do trabalho
	Sobrecarga de trabalho
	Alunos por sala
	Ambiente físico
	Ritmo de trabalho
Vivências de prazer	Realização profissional
	Reconhecimento institucional
	Crescimento pessoal
	Autonomia no trabalho
	Ética profissional
Vivências de sofrimento	Reconhecimento da família
	Reconhecimento da sociedade
	Pressão por resultados
	Esgotamento mental
	Esgotamento físico
	Interface casa e trabalho
	Insegurança profissional
Estratégias para lidar com o sofrimento	Crenças religiosas
	Atividades recreativas
	Afastamento do trabalho
	Apoio familiar
	Diálogo
	Enfrentamento do problema
	Atividades físicas

Fonte: Dados da pesquisa

Nas seções a seguir, analisa-se o conteúdo das narrativas dos entrevistados, com base nas unidades de registro, nas categorias apresentadas e no referencial teórico proposto para esta pesquisa.

5.2.1 Sentido do trabalho

Esta unidade de análise refere-se aos aspectos que evidenciam o sentido que o trabalho ocupa na vida dos indivíduos, trazendo à tona a abordagem da centralidade do trabalho (ANTUNES, 2009; MORIN, 2001). Os pesquisados acentuaram como principais elementos dessa unidade de registro as categorias: identificação com o trabalho, utilidade do trabalho, envolvimento profissional, independência financeira, convivência no trabalho e estabilidade no emprego.

Quanto à categoria identificação com o trabalho, tanto os membros da Secretaria de Administração quanto os da Educação foram unânimes ao confirmarem a importância do trabalho em suas vidas. Destacaram que não é possível viver sem o trabalho, que ele permite um equilíbrio psíquico, traz um sentimento de engrandecimento, proporciona momentos de relacionamento e convívio social, mostra o valor que o ser humano tem, além de garantir a manutenção da vida. Essas afirmações podem ser percebidas nos trechos que seguem:

O trabalho traz todo um sentido para a vida da gente. Não consigo me ver sem trabalhar. Ele serve para adquirir nossos bens materiais. Eleva a nossa autoestima, nosso ego, a gente se sente mais bem vista pela sociedade, pelos nossos familiares. Acho assim, que o trabalho traz um equilíbrio para a vida da gente e dá uma independência financeira (S1).

O trabalho traz sentido demais à vida, eu acho que a gente ocupa a cabeça e não fica com a mente vazia, tem vários fatores como o relacionamento com as pessoas. Você conhece outras pessoas, você cresce junto com os outros, isso é algo que me engrandece (S22).

Percebe-se, por meio dos relatos, que a teoria da centralidade do trabalho se confirma e vai ao encontro dos pensamentos de Marx (1971), que afirma que o trabalho é fundamental para a manutenção da vida humana. Corrobora também os achados de Hackman e Oldhan (1975), que dizem que o trabalho é uma forma de o indivíduo construir ambientes de relacionamentos. E, ainda, Lukács (2003) e Morin (2001), que asseguram que o trabalho ultrapassa a esfera econômica e a produção, permitindo ao indivíduo interagir com o meio, criar valor de troca, identificar-se como sujeito e dar sentido à vida.

Outra categoria encontrada que mostra o sentido que o trabalho tem na vida das pessoas é a utilidade do trabalho. Os entrevistados apresentaram elementos que mostram que o trabalho é prazeroso quando ele permite compreensão às pessoas de que elas estão sendo úteis a alguém. Esses elementos são confirmados na fala das entrevistadas da Secretaria de Educação que afirmam que o ato de ensinar traz um sentimento de utilidade e demonstra a importância do trabalho:

Eu acho que o que mais me mostra que o trabalho é importante e útil para nós, é a nossa utilidade na vida das crianças, eu acho que isso aí para mim é um trabalho que eu faço com prazer, e ao mesmo tempo me mostra o valor de estar ali, e de mostrar para aquelas crianças que a vida pode ser melhor do que aquilo que eles imaginam, ou muitas vezes da realidade que ela tem na família dela (S14).

O senso de utilidade do trabalho também está presente na fala de servidores que trabalham na Secretaria de Administração. O foco da utilidade para esses servidores não está em um público específico, mas na utilidade do trabalho para a própria pessoa e para o ser humano de uma forma geral. Veja-se:

Me motiva ajudar a mim mesmo, eu fico pensando: eu vou ficar em casa fazendo o que? Enquanto eu estou no trabalho me sinto útil, tenho muito a dar de mim. A gente trabalha no sentido de ajudar, não só no trabalho, mas como humanos. Eu amo trabalhar, acho que vou ter dificuldades de sair, acho que não vou conseguir aguentar essa barra de sair, de sair do convívio, saber que não vou poder ajudar todo mundo como eu ajudo e continuar sendo útil a mim e a elas (S7).

A utilidade do trabalho foi algo mencionado por todos os entrevistados. Percebe-se, pelas falas, que, além de o trabalho ser útil para os próprios servidores, eles carregam em si o sentimento de serem úteis ao próximo. Estudos realizados pela equipe Mow (1987); Morin (2001); Tolfo e Piccini (2007) demonstram que as pessoas, em sua maioria, mesmo que tivessem condições de viver o resto da vida sem trabalhar, continuariam a trabalhar, pois o trabalho faz parte de um propósito, é uma fonte de sustento, é um meio de se relacionar com os outros, de se sentir útil e ser parte integrante de um grupo ou da sociedade.

Na categoria envolvimento profissional, percebe-se que, independente da secretaria de lotação, os entrevistados se envolvem e se comprometem com o trabalho. Desenvolvem o trabalho por prazer e sem pensar no salário e não esperam por

reconhecimento imediato. É algo natural que faz parte da identificação que têm com o trabalho e do sentimento de serem úteis ajudando alguém, como se pode verificar nos relatos a seguir:

O que mais marca em mim é meu envolvimento e boa vontade, não penso em ajudar só uma secretaria, mas todas em geral, eu penso: vamos lá, vamos ajudar gente, vamos apoiar, vamos fazer a cidade crescer, e eu tenho esse pensamento de que a administração cresça, porque a cidade vai crescer e é isso que eu quero. Quero ajudar, desde o primeiro dia que entrei aqui eu falei que tenho um objetivo, que é ajudar o município, é ajudar a população. Me motiva é dar o meu melhor e o meu máximo para a população desta cidade (S3).

Na escola tudo que precisa de mim eu estou ajudando, ajudo a escola inteira, eu corro aqui, socorro ali uma turma, vou lá ajudo dar comida aos meninos, eu faço a minha parte, eu gosto de ajudar todo mundo. Então eu ajudo e faço o que eu posso para ajudar a escola. Cumpro o horário, se precisar vou além do horário, dobro para escola se precisar, igual hoje eu vou dobrar, é festa na escola, e está faltando alguns detalhes para gente terminar e a diretora pediu para mim dobrar para ajudar organizar a festa, tranquilo isso, dobro tranquilo (S21).

Para Morin (2001), o trabalho cheio de sentido é aquele que o indivíduo se envolve, tem vontade de realizar, o grau de envolvimento pode ser de forma individual, mas tem um cunho social. Isso é muito perceptivo nas falas dos entrevistados que demonstram suas preocupações com a cidade em que atuam como servidores públicos. Essa percepção desmistifica os ditos populares e a generalização de que servidores públicos não trabalham, não são comprometidos e não se envolvem com a instituição.

O sentido do trabalho também é perceptível a partir da categoria Independência financeira. Os servidores veem o trabalho como algo que permite às pessoas serem honestas e dignas, que os torna independentes de outras pessoas e lhes permite adquirir coisas. Isso é possível observar nas falas a seguir:

Sou grato pelo meu trabalho. Já passei muitas dificuldades na vida, por não conseguir trabalho. Hoje tenho minha independência financeira, consigo cuidar e sustentar a minha família, posso comprar minhas coisas, com o dinheiro que ganho do meu suor e do meu trabalho (S2).

Todo mundo precisa trabalhar, precisa de dinheiro para viver, eu tenho o prazer de trabalhar e ser remunerada, de não ficar só em casa dependendo de outras pessoas (S5).

O trabalho mostra seu valor, sua importância, te dá uma independência financeira, você pode comprar suas coisas (S15).

O trabalho sempre engrandece a gente. Traz sustentabilidade financeira, você saber que tem o salário todo mês que pode contar com ele, ajuda muito. Traz dignidade e honestidade (S21).

Os relatos dos servidores estão de certa forma relacionados com o sentido e a centralidade que o trabalho tem para eles. Morin, Tonelli e Pliopas (2007) afirmam que o dinheiro ganho como fruto do trabalho permite aos trabalhadores conquistarem seus sonhos, sustentar a família, adquirir moradia e atingir uma melhor qualidade de vida, comungando com as percepções dos servidores públicos pesquisados.

Quanto à categoria estabilidade no emprego, percebe-se que o sentido não muda em razão da secretaria em que os servidores trabalham, mas mudam em relação ao tipo de vínculo que eles têm com o município, independentemente do tempo na função. Os servidores contratados sentem-se inseguros, fragilizados e com medo de serem demitidos, conforme se observa nas falas que seguem:

Não posso falar de estabilidade, porque não tenho. Tenho medo da demissão, é muita insegurança, você trabalha sempre apreensivo, isso prejudica a gente e até o trabalho (S1).

A estabilidade de uma pessoa contratada não é a mesma de uma pessoa efetiva. Quando a gente é contratada, sempre ficamos com medo, qualquer hora pode ser mandada embora (S18).

Por outro lado, os servidores efetivos possuem uma visão diferente sobre a estabilidade no emprego, vinculam essa categoria à escolha da profissão e da oportunidade de conseguir e se manter em um emprego.

As empresas privadas não me davam oportunidade para trabalhar, por causa dos problemas de saúde, tenho artrose, nasci também com atrofia nas pernas e hoje eu sou uma pessoa que digo bem-aventurada, porque estou no mercado de trabalho e dentro do serviço público, com estabilidade no emprego (S2).

Eu escolhi ser servidora pela estabilidade. Eu acho que a estabilidade a gente tem que valorizar (S17).

Para Bendassoli e Soboll (2011), o ambiente ocupacional das organizações está marcado pela descontinuidade e instabilidade dos profissionais, fragilizando e gerando insegurança aos trabalhadores. Ao analisar a fala dos entrevistados contratados, percebe-se a confirmação dessa teoria. No entanto, nos relatos dos servidores efetivos, percebe-se uma visão diferente. Entendem que as instituições públicas trazem segurança no emprego e permitem ao indivíduo dar sentido à vida por meio do trabalho estável.

A partir das análises dos depoimentos da unidade de registro sentido do trabalho, foi possível perceber que os servidores têm comprometimento com o trabalho que executam e se sentem úteis aos cidadãos. Não se abatem pelas críticas feitas aos servidores públicos, por se identificarem com o trabalho e saberem que ele dá sentido a suas vidas, além de permitir a convivência com os colegas e a independência financeira, por isso os envolve de forma que se sentem como parte da organização. Mendes (2007a) afirma que o comprometimento do trabalhador com a organização é pessoal, e que, quando ele se sente comprometido com a função que realiza, cria-se nele uma sensação de pertencimento.

5.2.2 Contexto do trabalho

Quanto à unidade de registro contexto do trabalho, as entrevistas e análises revelaram que as principais características dessa unidade são definidas pelas categorias: burocracia organizacional, relacionamento com a chefia, relacionamento com os colegas, relacionamento com autoridades, organização do trabalho, sobrecarga de trabalho, número de alunos por sala, ambiente físico e ritmo de trabalho.

Os servidores pesquisados consideram que a burocracia organizacional é algo que está intrínseco ao serviço público. Uma característica dessa burocracia é a quantidade de leis, regras e normas que, do ponto de vista dos entrevistados, chegam a ser em excesso, pois são tantas que é impossível cumpri-las. No caso das servidoras da Secretaria de Educação, percebe-se que o que era para ser uma forma de organização do trabalho tornou-se uma fonte de sofrimento e até mesmo de adoecimento, pois se tornou uma forma de pressão e impedimento para a realização do trabalho. Os relatos a seguir mostram que, quando não são cumpridas, os servidores podem ser punidos, mas, por serem trabalhadores da instituição, não podem deixar de segui-las:

Há um excesso de regras, normas, leis, tudo em excesso é ruim, tem que ter equilíbrio. Algumas pessoas acham que tem muita regra, é terrível, tem tantas leis que não conseguimos cumprir e ainda podemos ser punidas (S15).

Com a quantidade de regras, de cobranças e coisas novas, uma professora adoeceu, teve problemas emocionais. Tem que seguir as leis e regras, às vezes, você não concorda com aquela determinada lei e acaba sofrendo e até adoecendo, mas está dentro da instituição tem que seguir as regras (S17).

Para os servidores da Secretaria de Administração, o excesso de leis, normas e regras também inibe a execução do trabalho real, sentem-se engessados e sem condições de atender às demandas dos cidadãos na hora que eles precisam. Isso os deixa com um sentimento de indignação e impotência, conforme se observa nos relatos a seguir:

No serviço público há um excesso de burocracias e leis diferentes da realidade. Equipamentos estragam e você depende de licitações, de outras pessoas. Tem muita coisa que o cidadão precisa e o servidor não tem autonomia para resolver, é um sentimento de indignação e impotência (S1).

Vamos dizer a verdade, trabalhar no serviço público é bom. Mas é uma burocracia que adoeca a gente. Tudo é demorado, é uma quantidade de gente para mandar, um tanto de lei, umas regras sem pé e sem cabeça, acho que é até por isso que adoeci, isso dá uma angústia, porque você não pode atender o cidadão na hora que ele precisa, tudo tem que subir lá em cima no nosso chefe (S6).

Segundo Weber (1971), a lógica burocrática deve ser acompanhada de conhecimento técnico, ser racional e impessoal, ser instrumento capaz de garantir

eficiência administrativa, conferindo padronização e igualdade no tratamento das demandas organizacionais, o que não parece acontecer nas secretarias pesquisadas, tendo em vista que a burocracia é percebida pelos servidores entrevistados como disfuncional. Para Kliksberg (1992), a burocracia na administração, embora tenha sido criada para esse fim, não garante agilidade, qualidade, custo baixo e muito menos eficiência dos processos, sendo, na verdade, pessoal, lenta, de alto custo e um grande dificultador no atendimento das demandas dos cidadãos. Pode-se aferir, a partir dos relatos dos servidores, que a burocracia no contexto da administração pública pode se tornar, ainda, uma fonte de sofrimento e até adoecimento no trabalho, já que impossibilita as mudanças organizacionais por parte dos trabalhadores.

Muito próximo da categoria burocracia organizacional, está a categoria relacionamento com a chefia. Diante dos relatos, foi possível identificar que a chefia imediata exerce grande influência no contexto do trabalho, tornando-o mais ou menos burocrático. Observou-se também que a chefia pode ser fonte de motivação e de prazer, ou de desmotivação, sofrimento, afastamento e até adoecimento. Para os servidores da Secretaria de Administração, em sua maioria, o relacionamento com a chefia imediata é bom. Destacam que a maioria dos chefes buscam uma boa convivência, dão atenção e liberdade aos subordinados, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional, ensinando o que sabem e incentivando o desenvolvimento coletivo e individual. Os relatos a seguir demonstram tal realidade:

Nossa, meu chefe é muito bom, tem muito conhecimento. Eu aprendo cada dia com ele, isso me motiva a vir trabalhar, pois sei que vou crescer. Nós temos um bom relacionamento (S5).

O relacionamento com minha chefe é bom demais, é sem defeitos, eu tenho total liberdade com ela, mesmo coisas particulares e de serviço, eu nem sinto que ela é minha chefe, me sinto muito à vontade, ela me incentiva e me ajuda a crescer (S10).

Quanto às entrevistadas da Secretaria de Educação, observou-se que cinquenta por cento afirmam ter problema de relacionamento com a chefia, que consideram os servidores como subalternos, fazem ameaças de punição, não demonstram confiança, pois vigiam o trabalho o tempo todo. Segundo esse grupo de entrevistados, trata-se de uma chefia arrogante e autoritária, que faz uso de

tratamento diferenciado entre os subordinados e gera um sentimento de falta de isonomia no trabalho. Os depoimentos a seguir são esclarecedores a esse respeito:

O que me desmotiva são o pessoal da direção da escola, me desmotiva muito, pensar assim: vou ter que chegar naquela escola, vou ter que ver fulano de tal. Nos vê como subalternos, eu mando, você vai ter que seguir minhas ordens, porque se você não seguir eu vou lá, eu vou te denunciar, eu vou fazer isso, eu vou registrar. Então assim, não é só eu não, mas a gente está vivendo 365 dias do ano sobre ameaças, isso não é legal. Então eu estou totalmente desmotivada, estou me sentindo impotente, a gente trabalha com medo e vigiada (S13).

Existe na escola um tratamento diferenciado, falta isonomia, nós vemos isso muito. Às vezes, uns tem mais privilégios do que os outros, então é isso que me desmotiva, às vezes, mas aí eu penso, eu estou ali pelos meus alunos (S16).

Por outro lado, os outros cinquenta por cento das entrevistadas da Secretaria de Educação relatam que o relacionamento com a chefia é bom e que existe um sentimento de confiança entre a equipe de trabalho, que trabalha com entusiasmo e dedicação, o que se pode observar no depoimento a seguir, inclusive com uma comparação entre chefias:

O relacionamento com a diretora é ótimo. A Diretora é muito proativa, é um tipo de pessoa que sabe exigir as coisas, e é com todas, ela traz aquela confiabilidade para os professores, as coisas andam, se resolvem, você não vê ninguém enrolando. As pessoas sentem aquele entusiasmo em trabalhar. Te falo isso comparando com outra escola, antes trabalhei na Dona Zulma, a diretora era osso duro de roer. Às vezes, batia de frente com ela, era muito difícil de mexer, era muito sem educação. Portanto, a maneira de mexer com o funcionário manda muito (S11).

Para Mendes e Mendonça (2005), a forma como os chefes lidam com seus subordinados influencia o clima organizacional, sendo capaz de tornar o ambiente de trabalho positivo e prazeroso. No entanto, caso haja insatisfação com a chefia, o ambiente de trabalho torna-se negativo e podem aparecer os elementos causadores do sofrimento no trabalho. Dentre os elementos identificados pelos autores, está a injustiça no trabalho, considerada como o apadrinhamento e o tratamento diferenciado entre os funcionários. Para Dejours (1998), o sofrimento pode aparecer a partir da desvalorização e da falta de reconhecimento advindas do processo decisório e das relações interpessoais entre os trabalhadores. Essas afirmações confirmam que as relações com a chefia imediata dos servidores pesquisados

podem estar levando parte dos servidores a vivenciarem o prazer e outra parte a vivenciar o sofrimento no trabalho.

Dentro do contexto do trabalho, foi identificada a categoria relacionamento com os colegas. Por parte dos servidores da Secretaria de Administração, que também trabalham em apoio a todos os servidores da prefeitura, essa categoria mostrou-se muito favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo os pesquisados, o bom relacionamento entre os colegas ajuda muito para atingir bons resultados. Além disso, ressaltam que, no ambiente de trabalho, há muita cooperação e solidariedade entre eles e, inclusive, com os que trabalham em outras secretarias. Essas afirmações confirmam-se nos relatos a seguir:

Tenho uma convivência muito boa com meus colegas. Eu tenho uma motivação muito grande de vir trabalhar e chegar e encontrar todos, saber que se eu precisar posso contar com eles, tão bom chegar e receber um bom dia [...], isso deixa o dia melhor (S4).

Na minha função, o convívio com os meus colegas de trabalho, o convívio com todos meus colegas de trabalho, o que trabalha na rua, na saúde, nas escolas, eu não convivo só no prédio, eu convivo com aqueles que trabalham na rua, porque às vezes eles não vêm aqui, mas convivo com eles lá fora, quando eles estão doentes me procuram, assim, não fica só no ambiente aqui, às vezes eu me esforço, faço aquilo que eu nem posso para ajudar, isso me proporciona crescimento e prazer no trabalho (S7).

Essa mesma categoria apresentou resultado totalmente divergente entre as servidoras da Secretaria de Educação, segundo as quais, o relacionamento é um fator de desmotivação no trabalho. Um dos elementos destacados é a falta de reconhecimento por parte dos colegas. Afirmam que faltam companheirismo e cooperação e que, em razão desses fatores, sofrem muito, têm desgaste mental, com casos que chegaram à depressão. Esses fatos confirmam-se nas falas a seguir:

No ambiente escolar, acho que todo serviço é assim, a gente tem que ser uma equipe, eu preciso contar com a ajuda de todos, e infelizmente assim, tem algumas pessoas que não trabalham para que isso dê certo, então às vezes a minha desmotivação no trabalho seria essa (S12).

O que me desmotiva é a falta de reconhecimento do meu trabalho por parte dos membros da escola, nas escolas tem muito isso a falta de reconhecimento, teve dias que eu cheguei a pensar porque que eu não vou continuar dormindo aqui, não vou trabalhar, tive depressão, acho que foi em razão de tanta contrariedade, pela falta de companheirismo e reconhecimento, fiz tratamento um tempão, depressão é um sofrimento que

só quem passa sabe o que é, é um desgaste mental que atinge o corpo (S19).

Para Dejours (1993a), os aspectos de cooperação e companheirismo, base do trabalho coletivo, são fatores que ajudam os indivíduos a lidar com as dificuldades do trabalho, evitando o adoecimento. Nos casos contrários, os relacionamentos entre os pares podem levar a vivências de sofrimento e até de adoecimento. É o que se confirmou nos relatos dos servidores pesquisados, sendo que, no caso dos entrevistados da Secretaria de Administração, confirma-se prazer e, com os membros da Educação, confirma-se sofrimento e adoecimento.

Foi possível identificar também a categoria relacionamento com as autoridades. No caso dos servidores da Secretaria de Administração, essa categoria mostrou-se favorável. Os pesquisados consideram que o relacionamento com as autoridades, *in casu*, Secretários e Prefeito, é bom e contribui para os bons resultados da organização. É o que mostram os relatos a seguir:

Tive um sério reconhecimento na questão dos valores, que a gente recebe, valores não financeiros, mas nunca se viu uma prefeitura que homenageasse os seus servidores e esse mandato fez a diferença e continua fazendo a diferença. Eu tive o prazer de fazer parte da primeira lévoa de homenageados entre os servidores e não vi outro valor igual a esse. Dinheiro não é o maior valor potencial na minha vida, porque eu posso morrer hoje e vou deixar tudo, o dinheiro, mas o reconhecimento pessoal vindo do chefe do executivo, dos secretários é muito importante (S1).

A gente tem um bom relacionamento com o Prefeito, é uma relação muito boa, os conhecimentos que eu adquiro sempre com ele se torna um aspecto favorável para a minha vida e para a prefeitura (S8).

Essa categoria mostra inversão de sentimento em relação às servidoras da Secretaria de Educação, que sentem dificuldades em se aproximar das autoridades, em especial, os da Administração. Consideram que o que vem da Administração é ruim e chegam até a adoecer quando precisam dessa secretaria. Alegam, ainda, que a Secretária de Educação não ouve os servidores, que ficam angustiadas, sem saber a quem recorrer. Para resolver o problema do distanciamento com as autoridades, usam do atestado para aliviar a tensão e descansar. É o que mostram os relatos a seguir:

As pessoas às vezes têm medo em relação à Direção, Secretários. Isso tem muito na educação. Na hora que trata da Secretaria da Administração as pessoas morrem de medo. Eles têm o sentimento que tudo que vem da Administração é ruim. Tem professor que adocece só de saber que tem que tratar com a Administração (S11).

A secretária no caso, a da educação, não vai até a escola, para escutar os professores, porque às vezes têm coisas eu acho que a insatisfação do funcionário, eu acho que é o que faz adoecer, aquele funcionário que já não está aguentando mais, fala assim, agora eu vou tirar um atestado, aí ele tira o atestado para dar uma descansada, para ver se alivia para voltar (S16).

Segundo Dejours (2007c), a relação com os superiores hierárquicos é importante para o bom desempenho no processo de produção. Afirma que é de responsabilidade dos superiores o elo entre os trabalhadores e a organização, através da valorização e do reconhecimento individual. Segundo o autor, o reconhecimento por parte dos superiores gera confiança e colabora para a cooperação entre os pares, com mobilização subjetiva para o trabalho coletivo, capaz de ser fonte de prazer e saúde. Nos relatos, em relação ao relacionamento com as autoridades, percebe-se que, mesmo não sendo chefes imediatos dos servidores, eles podem ser fonte de prazer, como é o caso dos pesquisados da Secretaria de Administração, e fonte de sofrimento e adoecimento, como é o caso dos membros da Educação.

Quanto à categoria organização do trabalho, foi possível observar que os pesquisados das duas Secretarias têm conhecimento de que não conseguem atender a todas as prescrições feitas pela prefeitura. Registram que as leis, regras e normas utilizadas para prescrever as tarefas são feitas sem consultar os trabalhadores. Segundo eles, há uma imposição para cumprir o que está prescrito, no entanto isso é impossível, o que acaba gerando desmotivação, insatisfação, sofrimento e até adoecimento. Por trabalharem em órgão governamental, encaram a organização como um sistema muito maior do que só o ambiente de trabalho, em que a pressão vem das esferas municipal, estadual e federal. Para as servidoras da Secretaria de Educação, as condições de trabalho são boas, mas existem muitas cobranças junto de uma série de mudanças, e que são feitas de forma muito brusca, gerando desgaste mental. É o que se observa dos relatos:

O que mais me incomoda na prefeitura são as mudanças sem planejamento, as cobranças exageradas, às vezes sem condições de trabalho, hoje melhorou muito, mas o prédio por exemplo é velho, muito quente, isso prejudica um pouco (S3).

Assim, acho que as coisas aqui precisam de uma organização melhor, às vezes chegam umas coisas de última hora, você tem que fazer tudo correndo, tem que licitar rápido, falam tanto de planejamento, mas não colocam na prática (S10).

As mudanças mexem muito com o psicológico da gente. Esse mandato do [...], quando entrou foi um reboliço em Bom Despacho, a mudança foi muito grande. Eu acho assim, o salário em vista quando eu entrei melhorou muito, porque o salário de professor era um caos. Agora a cobrança é muito grande, é o sistema, porque hoje tudo se move em torno de um sistema. Quem está lá longe da sala de aula, na realidade imagina as coisas de uma forma, e cobra do profissional que a turma tem que estar praticamente 100%, que você tem que se virar nos trinta e fazer aquele menino ler em tanto tempo, e não é assim, porque ninguém é igual. Então assim, eu acho que tem muita cobrança, criam as leis sem ouvir o professor, que é cobrado pelo supervisor, aí vêm as cobranças do diretor, o diretor tem que prestar conta para a Secretaria. Eu penso, será que somos só nós que estamos errados? (S17).

Existe uma cobrança da direção, supervisão, secretaria de educação, é difícil. A estrutura ótima, o ambiente bom, só que está tendo muita cobrança, tenho muita coisa que eu poderia trabalhar, não posso mais, porque eles já vêm com os projetos que são cobrados, e outras coisas. Então você fica sem motivação e sem saber como trabalhar direito, porque você tem que trabalhar desse jeito (S21).

Para Dejourns (2009), a introdução de novas estratégias e de novos métodos de organização do trabalho não favorecem o coletivo do trabalho e sim o isolamento e a solidão. O autor afirma que o aumento das cobranças aos trabalhadores pode consequentemente aumentar as patologias mentais ligadas ao trabalho. É o que se percebe nos relatos dos membros da Educação, apesar de boas condições de trabalho e salário razoável, não estão satisfeitos, se sentem pressionados para realizar as tarefas, estão sem motivação e com características de sofrimento no trabalho. No caso dos servidores da Secretaria de Administração, observa-se que há relatos de más condições de trabalho, entretanto os sintomas de sofrimento com a organização do trabalho são menores do que na Educação.

Foi identificada também a categoria sobrecarga de trabalho. Os pesquisados das duas secretarias afirmam categoricamente que há poucos funcionários para realizar as tarefas, pontuando que precisam realizar várias atividades ao mesmo tempo, e

que isso chega a levá-los ao pânico e até à depressão. Essas afirmações são percebidas nas falas a seguir:

É muita coisa ao mesmo tempo para uma pessoa só, cada um quer alguma coisa, é preciso socorrer todo mundo, todo mundo que chega quer o seu primeiro, hoje as pessoas estão naquele corre e corre, não sei trabalhar sobre pressão, é muita coisa para fazer aí eu entro em pânico. É bom trabalhar dentro do tempo, o serviço sai bem feito, e se faz as coisas tudo ao mesmo tempo é fácil de sair tudo errado (S10).

A escola está com pouco funcionário, e perde duas vezes, isso precisa ser mudado, a Prefeitura está perdendo também. A educação é uma área que tem muita depressão, muita mesmo, um dos motivos, acho que é a sobrecarga do trabalho (S11).

Segundo Mendes (2007b), a sobrecarga de trabalho pode ser física ou emocional, o que pode prejudicar o rendimento no trabalho, leva o indivíduo ao sofrimento e até ao adoecimento. Para Lautert (1999), a sobrecarga do trabalho pode ser caracterizada pelo acúmulo de função, pressão por resultados, cobranças exageradas e falta de colaboração dos colegas. Pelos relatos, pode-se verificar que os servidores das duas secretarias registram esgotamento de trabalho e se sentem sobrecarregados nas funções. Esses elementos parecem ser os geradores de desgaste profissional, pânico e depressão.

Uma categoria revelada pelo grupo da Secretaria de Educação foi o número de alunos por sala. A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que regulamenta o ensino no Brasil é omissa quanto ao número de alunos por sala. Entretanto o Superior Tribunal Federal – STF entende que, para a educação infantil, o número de alunos por sala não pode ser superior a 15. Na prefeitura pesquisada, o número de alunos chega a 25 por sala, o que, segundo as pesquisadas, leva a um desgaste da voz, ao estresse e ao cansaço, gera um sentimento de injustiça, má qualidade do serviço, podendo levar, inclusive, ao adoecimento no trabalho. É o que revelam os depoimentos a seguir:

Não existe uma preocupação dos governos com as professoras. Além da depressão, existe muito problema com a voz. Então deveria ter a preocupação com as doenças para evitar o atestado. Quando você afasta a prefeitura tem dois gastos, comigo e com o que ela contrata para colocar no meu lugar. E são muitos professores com estes tipos de doença. Muitos precisam usar microfone para dar aula. Talvez um apoio psicológico ajudaria muito (S11).

O professor não tem reconhecimento, eu não sei até que ponto a secretaria, acha que reconhece, as salas têm muitos alunos. O ideal seria uma turma de mais ou menos 10, a menor turma que tive foi de 20 e 22 alunos (S12).

A quantidade de alunos na sala está uma coisa de louco, estou achando que está muito, muita injustiça, apesar que o ambiente é bom, mas poucos funcionários. Prejuízo do conteúdo, não tem jeito de você dar as atividades pedagógicas, não tem jeito de você trabalhar bem com 25 alunos em uma sala. Prejudica o ensino e até o professor, porque ele fica estressado e cansado (S21).

Quanto à categoria ambiente físico do trabalho, foram observadas duas situações distintas. Para os servidores da Secretaria de Administração, o ambiente físico é considerado inadequado, as condições de trabalho não são boas. Afirmam que os espaços de trabalho são precários, com prédios antigos, inacessíveis, muito calor, mau cheiro e falta de ventilação. A isso, somam-se, ainda, muitas escadas que dificultam a circulação do cidadão e dos servidores, o que se confirma nas falas a seguir:

O ambiente físico é um pouco inadequado, o prédio e o arquivo são velhos. Eu acho que inadequado é aquilo que eu falei às vezes você tem que deslocar daqui, carregar peso, ir ao arquivo, muita poeira, sol e calor, subir escada toda hora com aquelas caixetas, então eu acho isso meio inadequado para a gente trabalhar. Agora, o sistema de TI ajuda muito, facilita a vida do servidor e do cidadão (S7).

O inadequado aqui na prefeitura é este prédio, muito antigo, muito quente, este calor atrapalha a gente desenvolver um bom trabalho e deixa a gente estressado e cansado, o calor faz isso, seria bom um ar condicionado e mais espaço, uma melhoria no ambiente físico seria ideal (S8).

Para as pesquisadas da Secretaria de Educação, o ambiente físico está ideal. Chegam a dizer que estão no “céu”, pois todas as escolas foram reformadas, os móveis foram trocados, criaram-se espaços para as crianças brincarem e não faltam equipamentos e material de trabalho. Os relatos a seguir registram essas afirmações:

A estrutura melhorou, assim 150% pelo que a gente trabalhava, questão de material, este ano está melhor. As escolas estão equipadas. Tem um bom suporte para desenvolver o trabalho (S16).

Estamos no céu, nossa escola lá é muito boa, arejada, uma escola ampla, salas grandes, pátio para os meninos, área coberta para o parquinho que é o pátio que eles brincam, que eles extravasam mesmo, quadra que eu acho que é uma gracinha os pequenininhos lá na quadra jogam esporte, jogam bola, qualquer coisa lá, uma corda que eles estão pulando, estão

aprendendo para não ficar depois aquelas pessoas sedentárias. As salas são muito boas, refeitórios, nossa, lá ficou bom demais (S17).

Segundo Dejours (1998), as adequações da estrutura são necessárias para a realização das tarefas, para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, para dar sentido ao trabalho e proporcionar as vivências de prazer. São os sentimentos das servidoras da Secretaria de Educação, diferentemente dos servidores da Administração, que se sentem cansados e estressados em razão do ambiente físico de trabalho.

Com relação à categoria ritmo de trabalho, os relatos evidenciaram que o ritmo dos servidores das duas secretarias é intenso e acelerado, e que, com isso, existe uma perda na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e aos alunos. Registram que o ritmo também está ligado à sobrecarga de trabalho, pois, além de fazerem tudo de forma corrida, acabam levando trabalho para casa, ficam cansados, estressados, prejudicando a saúde e as relações com a família. Não é explícito, mas se percebe, nos relatos das servidoras da educação, que, em razão dos baixos salários, precisam trabalhar em dois ou três empregos, o que dá uma carga de até 65 horas semanais.

Devido à grande demanda da necessidade do cidadão, trabalho em um ritmo muito acelerado, e trabalhar em um ritmo acelerado, com certeza, dá para perceber a perda da qualidade do serviço prestado. Tenho um ritmo de trabalho acelerado e com isso perde a qualidade do serviço (S1).

Aqui na prefeitura tudo é para ontem. Depois de 2013 as coisas ficaram mais corridas, o ritmo de trabalho aumentou muito, o trabalho aumentou, então tudo ficou acelerado (S10).

Saio de casa 6:40 da manhã e às vezes chega às 20:30. É muito pesado e corrido. Agora o que mais ajuda é o planejamento. Preciso levar muito trabalho para casa. Tem domingo que trabalho o dia inteiro. Chego a trabalhar mais de 60 horas por semana (S11).

Tenho dois cargos no município e ainda dou aula particular. É muita coisa, é acelerado. Levanto todo dia 5:30 da manhã. Não tenho carro, não tem ônibus neste horário, vou de uma escola para outra a pé. Chego lá cansada, fico o dia inteiro naquele corre e corre. Levo trabalho para casa para fazer no final de semana. Somando tudo devo trabalhar 65 horas por semana (S13).

Dejours (2004b) afirma que a inadequação no ritmo de trabalho pode acarretar sobrecarga de atividades, desgaste à saúde do empregado, fazendo com que ele

vivencie o sofrimento e deixe de experimentar o prazer. Comungando com esse pensamento e com os relatos dos pesquisados, estudo desenvolvido por Peres (2015) concluiu que o ritmo de trabalho tem como consequência a redução de funcionários, busca pelo aumento de produtividade e lucros, pressões constantes para o cumprimento de metas, exigências de qualificação e o gerencialismo estimulador da competitividade. Assim, pode-se inferir que as consequências negativas desses elementos são o desgaste físico e mental com posterior adoecimento no trabalho.

Com os depoimentos dos servidores, ficou evidenciado que o contexto do trabalho influencia diretamente nas vivências de prazer ou de sofrimento. No caso dos servidores da Secretaria de Administração, o contexto está favorável ao desenvolvimento das atividades, e apesar de relatos que afirmam que o ritmo de trabalho é acelerado, que há uma sobrecarga de tarefas, apresentam fatos que permitem inferir que essa unidade de registro proporciona mais prazer do que sofrimento para esse grupo. Já no discurso das profissionais da Educação, apesar de a prefeitura oferecer excelentes condições de trabalho, a forma como o trabalho está organizado tem causado desgaste psíquico além do normal. Os relatos permitem compreender que as vivências de sofrimento são maiores do que as de prazer, e que, com isso, as servidoras estão cansadas, estressadas, algumas com depressão, o que tem levado ao afastamento das atividades.

5.2.3 Vivências de prazer no trabalho

As categorias de vivências de prazer identificadas a partir dos depoimentos dos servidores são: realização profissional, reconhecimento institucional, crescimento pessoal, autonomia no trabalho e ética profissional.

Quanto à categoria realização profissional, foi possível identificar que as servidoras da Secretaria de Educação, sejam elas efetivas ou contratadas, têm a sensação de serem úteis e necessárias às crianças, consideram o trabalho de educar como uma missão de vida. O ato de ser professora ultrapassa todas as barreiras de sofrimento,

levando-as a experimentarem o prazer. Outro ponto que merece destaque é o trabalho com início, meio e fim. O ato de trabalhar com as crianças de ensino fundamental proporciona às professoras o sentimento de dever cumprido, pois é possível pegar uma criança sem saber nada e, com o passar do tempo, elas começam a ler e escrever, o que permite a visualização dos resultados. Os fatos evidenciados podem ser percebidos nos relatos a seguir:

Minha missão de vida é educar, o prazer de viver, igual eu tenho alunos que eu já fui em casamento deles, que hoje são advogados, então isso me realiza, e hoje no meu segundo cargo, os filhos de dois alunos meus estão lá, a hora que vejo isso eu me sinto orgulhosa (S16).

Amo ser professora pública, mesmo que contratada. Eu acho lindo, eu adoro, a hora que uma pessoa pergunta minha profissão, eu falo, professora na área de educação infantil, falando sério, adoro ser professora (S18).

Minha maior realização, meu maior prazer é o resultado do meu trabalho, com o aluno principalmente, por exemplo, cada vez que um aluno seu aprende a ler, nossa, é uma emoção que você não justifica, quem trabalha com os primeiros anos do ensino fundamental, você pega o aluno sem saber nada, quando seu aluno começa a entender, quando seu aluno começa a falar o português perfeito, quando você vê que eles conseguiram ler as primeiras palavras, eles ficam tão alegres, mais a alegria da gente é muito maior (S19).

Para os servidores da Secretaria de Administração, a realização profissional está relacionada com emoção, paixão e amor pelo que fazem, sendo que o resultado do trabalho é percebido quando as pessoas da cidade ficam contentes, satisfeitas, sorridentes e felizes, conforme se observa nas falas a seguir:

Deixa-me feliz ver as pessoas, ver a população feliz, o ser humano vendo que estou empenhando em prol da sociedade, em prol da comunidade, é ver o próximo satisfeito, contente, alegre, ver que eu consegui ajudar as pessoas, isso que me deixa alegre. Ajudar o próximo, eu acho que é a maior virtude, ajudar o próximo é não causar problemas e sim solução (S3).

Eu já me sinto uma pessoa realizada com meu trabalho, mas na hora que eu terminar este projeto de digitalizar, e saber que irá facilitar a vida de muita gente, eu vou me senti muito mais realizada, eu faço tudo com muito amor, de bom humor, porque sei que será bom para todos (S5).

Percebe-se que, para todos os pesquisados, a realização profissional tem um vínculo com o êxito e o resultado final do trabalho. Segundo Glanzner, Olschowsky e Kantorski (2011), quando o trabalho permite a realização profissional, os indivíduos

de certa forma constroem sua identidade, sentem-se valorizados, reconhecidos e gratificados pelo resultado que o trabalho produz. Assim, são capazes de experimentar o prazer e manter o equilíbrio psíquico.

Na categoria reconhecimento institucional, foi possível identificar que os servidores da Secretaria de Administração e a maioria dos membros da Secretaria de Educação conseguem vislumbrar o reconhecimento institucional. Para o grupo da Secretaria de Educação, o reconhecimento é manifestado a partir das melhorias que são feitas nas estruturas, dando melhores condições de trabalho; das publicações dos trabalhos desenvolvidos pelos servidores, consideradas como uma forma de a sociedade conhecer e reconhecer o trabalho; da pontualidade nos pagamentos; dos elogios dos chefes e da sociedade. É o que se extrai dos depoimentos a seguir:

O reconhecimento que a administração faz é verdadeiro e é justo, eu acho que é reconhecido, pelos elogios, pelos pagamentos em dia e pelas pessoas que falam: seu trabalho está sendo correto e bem feito (S3).

Acho meu trabalho reconhecido, pelo jeito que me tratam, falam que depois que cheguei não tem mais problemas no setor, os elogios no DOME, está sendo uma forma de elogio da prefeitura comigo (S6)

Reconhece, porque eu falo assim, até mesmo pelas melhorias que vem sendo feita na parte da educação, eu acho que tem que ter mesmo para ter melhor resultado, porque tudo, não que nós não fazemos nosso trabalho, mas é uma forma de nos ajudar. Com as obras as escolas têm tido muito elogio, e sempre é bom a gente ouvir, porque eu também sou escola, a estrutura não é só os meninos, a escola se faz com a gente lá (S12).

Quando a prefeitura nos chama, por exemplo, para fazer uma apresentação, igual foi aqui na pracinha há pouco tempo para mim é reconhecimento do meu trabalho. Quando a prefeitura mostra para a cidade o trabalho que está sendo feito, que coloca no jornal uma coisa bacana que qualquer escola fez, quando a prefeitura divulga as coisas que acontece, coloca no facebook, coloca na página da prefeitura para todo mundo ver, eu acho que é sinal de que a prefeitura quer mostrar que o nosso trabalho é bem feito, porque quem está mostrando é a prefeitura, mas quem está fazendo o trabalho somos nós. Isso para mim é reconhecimento (S14).

Apesar de boa parte das pesquisadas sentirem que há o reconhecimento institucional, algumas sentem que esse reconhecimento não existe. Alegam que, onde trabalham, falta elogio, falta reconhecimento, as coisas são impostas pela Secretaria de Educação e ainda afirmam que o salário é baixo, como se verifica nos relatos a seguir:

A prefeitura não reconhece o trabalho do professor. Quem está de fora não vê o que um professor passa dentro de sala. Vem umas propostas que a gente é obrigada a acatar, vem umas coisas da secretaria que somos obrigados a fazer. E são coisas fora da realidade daquela turma. E tem coisas que você precisa trabalhar com as crianças e ficam sem serem feitos, porque você é obrigado a fazer o que a secretaria manda. É preciso ver e analisar as coisas primeiro. Não chegar já impondo. Isso atrapalha muito. E às vezes é a ferro e fogo. O salário também poderia ser melhorzinho. A classe que trabalha com criança infantil precisa ser melhor reconhecida (S11).

Você não tem entusiasmo para você sair para trabalhar, lá na creche está muito desmotivado. Falta de reconhecimento, falta de elogio, de reconhecer o seu trabalho, e só mandam as coisas, só cobram, acho que está faltando elogio. Motivaria ter o reconhecimento e o elogio (S21).

Para Lima e Castanha (2011), o reconhecimento é uma forma de agradecer ao sujeito pelo trabalho realizado. Lépine (2009) afirma que, com a intensificação do trabalho, o aumento de responsabilidades, as exigências de adaptação às novas tecnologias e a individualização, o reconhecimento tornou-se algo inevitável. Segundo a autora, o processo de comunicação entre sujeito e organização é fundamental para que o processo de reconhecimento institucional ocorra. Observa-se que a palavra reconhecimento não é algo espontâneo nos relatos dos servidores, mesmo para aqueles que sentem o trabalho reconhecido. É perceptível que o reconhecimento institucional está muito mais relacionado com as condições e organização do trabalho. Essa observação ainda pode ser comprovada pelas falas dos servidores que entendem que a instituição não reconhece o trabalho, deixando claro que a comunicação do reconhecimento é muito mais evidente do que o próprio ato de reconhecer o trabalho.

Quanto à categoria autonomia no trabalho, foi possível identificar que as pesquisadas da Secretaria de Educação consideram que, dentro da sala de aula, ainda possuem sua autonomia como professoras. É nesse ambiente que, independentemente da forma como o trabalho esteja organizado, elas conseguem expressar a subjetividade e demonstrar seu poder e autoridade, o que, em tese, é uma forma de descarga psíquica e de vivência do prazer no trabalho. É o que se verifica no relato a seguir:

Eu prezo muito a minha independência em trabalhar do meu jeito, eu vou trabalhar aquele projeto que é da escola toda, mas eu quero a minha independência pra eu trabalhar da minha maneira, eu vou fazer a mesma

atividade que você, mas eu vou fazer a minha atividade do meu jeito, é a mesma atividade, mas eu vou fazer do meu jeito, eu vou acatar todas as regras da escola, mas eu vou trabalhar essas regras do meu jeito, da maneira que eu acho que é melhor, dentro da minha sala a autoridade máxima sou eu (S14).

Para os pesquisados da Secretaria de Administração, a autonomia no trabalho parece ser muito mais restrita. Registram que veem as pessoas fazer coisas erradas e não podem falar nada, não podem expor a opinião, às vezes, sabem que as pessoas precisam e não podem ajudar. Ressaltam, ainda, o fato de não terem lotação fixa, de precisarem ir para onde mandarem e que, às vezes, dependem dos outros para cumprir prazo e não podem cobrar, e que equipamentos estragam e não podem fazer nada, além de terem que esperar. Além disso, dizem que há excesso de leis e regras que deixam o servidor engessado. Para eles, esses fatores levam ao sofrimento, com um sentimento de impotência, por falta de autonomia. É o que se confirma no próximo depoimento:

No serviço público há um excesso de burocracias e leis diferentes da realidade. Equipamentos estragam e você depende de licitações, de outras pessoas. Tem muita coisa que o cidadão precisa e o servidor não tem autonomia para resolver, é um sentimento de indignação e impotência (S1).

Segundo Neffa (1999), para realizar um bom trabalho, é preciso que os indivíduos tenham um certo grau de autonomia e liberdade, assim, geram condições que permitem a comunicação, coordenação e cooperação entre os pares, possibilitando aos trabalhadores vivenciarem o prazer. Essa afirmação é perceptível com as pesquisadas da Educação. Por outro lado, o autor afirma que, a partir da racionalidade econômica, imposta pelo gerencialismo capitalista, os indivíduos perderam parte da autonomia do trabalho para a burocratização. É o que ficou evidenciado nos relatos dos servidores da Secretaria de Administração. Segundo Ferreira e Mendes (2003), a autonomia no trabalho deverá permitir a alteração do prescrito pela organização do trabalho, de forma que as atividades sejam adequadas à realidade, possibilitando ao trabalhador regular o seu modo de desenvolver as atividades.

Na categoria crescimento pessoal, segundo Santos *et al.* (2013), o ato de o indivíduo trabalhar e lidar com as situações diárias do labor permite o amadurecimento e o

conhecimento, de forma que ele adquire experiências que podem ser aplicadas em novas atividades e na sua vida pessoal. Para os servidores pesquisados, o crescimento pessoal é sinônimo de felicidade, de prazer e dá sentido ao trabalho. Percebe-se, ainda, que esse crescimento adquirido a partir do trabalho é estendido para a família, conforme se extrai dos depoimentos a seguir:

O que me torna realizado é ver o meu crescimento pessoal e dos meus colegas, pessoas de 20 a 30 anos de serviço público que não tiveram um treinamento sequer, vê-los cheio de conhecimento e felizes com os cursos da EFESP, pessoas que antigamente não pensavam em voltar a estudar estão estudando, alguns estão fazendo faculdade, isso é crescimento (S2).

A prefeitura preocupa muito com nosso crescimento pessoal, só de liberar a gente para fazer curso quando quiser, colocar uma escola por conta da formação do servidor, isso não é comum no serviço público, quem ganha somos nós servidores (S3).

Ao mexer com as crianças, eu aprendo cada dia um pouco mais. Uma coisa que vejo na prefeitura que muito válida para o desenvolvimento, são as capacitações. Me faz feliz, o desenvolvimento e crescimento diário (S16).

Eu tenho o trabalho como crescimento pessoal, eu faço questão de levantar todo dia cedo ir para o trabalho, acredito que é um crescimento pessoal um crescimento não só para mim, mas para minha família, eu não trabalho somente pelo lado financeiro, mais eu trabalho porque realmente eu gosto da minha profissão, me sinto satisfeita sendo professora (S22).

A categoria crescimento pessoal, como fonte de aprendizagem contínua oferecida pelo trabalho, tem fundamentos no modelo de Emery e Trist (1965) que afirmaram que o trabalho deve ser fonte de estímulo e oportunidade, para o indivíduo crescer e se desenvolver. Nesse sentido, Tolfo e Piccinini (2007) asseguram que o trabalho tem sentido e é prazeroso quando ele envolve três dimensões: individual, social e organizacional. Na dimensão individual, uma das formas de o trabalho fazer sentido é quando ele possibilita o desenvolvimento e o crescimento, o que foi possível observar que acontece com os servidores pesquisados.

Aparece, no discurso dos entrevistados de ambas as secretarias, a categoria ética profissional. O Brasil por meio de alguns de seus governantes está passando por uma grande crise ética. Exemplo disso são os escândalos de corrupção e o *impeachment* da presidente, ocorrido no ano de 2016, algo que ficará marcado na história do País. No ambiente de pesquisa, *in casu*, o município de Bom Despacho – MG, a ética profissional foi colocada pelos entrevistados como algo que diferencia a

administração pública dos demais municípios, por ter um gestor honesto, que mantém a honra, o caráter e o respeito, fatores que estão ligados com suas condutas pessoais. É o que se percebe nos relatos a seguir:

Existe uma discriminação e um preconceito muito forte na sociedade com o servidor público, mas em Bom Despacho é diferente, dá prazer em ter um gestor ético, honesto, de caráter, que honra o serviço público (S2).

Minha ética que sempre tive, valorizo muito. Hoje as pessoas não têm ética nem respeito, principalmente no serviço público, e no governo federal a falta de ética é maior, então as pessoas estão muito sem ética. Nós aqui somos privilegiados com gestores éticos (S21).

Para Prata e Honório (2015, p. 40), “cabe aos altos executivos atuarem como porta-vozes de aspectos associados à conduta ética no trabalho, respeito humano, valorização dos esforços laborais e liberdade de ação”. Tal concepção pode e deve ser estendida para qualquer âmbito da gestão, seja ela pública ou privada.

Sintetizando a unidade de registro prazer no trabalho, pode-se inferir que os servidores vivenciam o prazer a partir dos resultados de seus trabalhos, entregues às crianças ou à sociedade de um modo geral. Para que os resultados sejam, ainda, mais gratificantes, esperam reconhecimento institucional e autonomia para desenvolver suas atividades, alinhados com a oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal.

5.2.4 Vivências de sofrimento no trabalho

Emergiram dos depoimentos dos entrevistados os seguintes elementos de sofrimento: reconhecimento da família, reconhecimento da sociedade, pressão por resultados, esgotamento mental, esgotamento físico, interface casa e trabalho e insegurança profissional.

Na categoria reconhecimento da família, foi possível identificar que ela está relacionada às servidoras da Secretaria de Educação, não sendo mencionada pelos servidores da Secretaria de Administração. As pesquisadas que o vivenciam declaram que as famílias não reconhecem o trabalho do professor e passam a responsabilidade de educar os filhos para as escolas. Apontaram que o Centro

Municipal de Educação Infantil – CEMEI tornou-se um “depósito” de crianças, onde as mães colocam os filhos para se livrarem dos problemas. Segundo todas as pesquisadas, a formação das crianças está comprometida, pois os professores precisam fazer o papel de educadores e de pais, e isso se torna impossível com as salas cheias e sem o apoio familiar. Diante dessa situação, avaliam que o trabalho na sala de aula tornou-se exaustivo, estressante, cansativo e sofredor, como se pode observar nos depoimentos a seguir:

O que mais me faz sofrer são as famílias dos alunos. A família não educa os filhos, sobra tudo para a professora. Isso mostra que os filhos estão a Deus dar. Além de tudo a família não reconhece o trabalho do professor (S12).

Eu acho que a família vê o CEMEI, vou ser muito sincera, como um depósito de crianças, há poucos dias atrás, chegou uma mãe no CEMEI, de calçinha e sutiã, literalmente, calçinha maior, entregou a criança na portaria da escola e falou assim “toma conta desse menino, que eu não dou conta dele, eu preciso voltar para terminar de dormir”. O CEMEI é um depósito de crianças para mães que querem ficar em casa, e não querem ter problema com criança, isso faz o professor adoecer e trabalhar desmotivado (S13).

Percebe-se pelos depoimentos que os professores estão assumindo o papel da família e com um agravante, sem o reconhecimento do trabalho. Para Dejours (2012), o reconhecimento é fator estruturante e fundamental para a transformação do sofrimento em prazer. Assegura que a realização profissional e o equilíbrio psíquico do indivíduo passam pelo reconhecimento. No caso das pesquisadas, é possível inferir que a responsabilidade de pais atribuída a elas pela família e pela organização do trabalho, sem reconhecimento, tem favorecido o sofrimento e, inclusive, os afastamentos do trabalho, com casos de adoecimento.

Muito próximo da categoria mencionada, está a categoria reconhecimento da sociedade, em uma dimensão maior, envolvendo todos os pesquisados das duas secretarias. Para os entrevistados, a população é injusta, não reconhece o trabalho, faz críticas destrutivas, sem conhecer a realidade, reclama muito, trata os servidores com indiferença e com falta de respeito. Os relatos a seguir exprimem tal realidade:

A sociedade não reconhece, nem quer saber o que a gente faz, só sabe criticar (S4).

A sociedade não valoriza muito, não dá importância. A sociedade é injusta, não reconhece o trabalho dos servidores. (S9).

A sociedade não reconhece o trabalho do professor. É uma classe que já teve seu valor. Hoje só tem obrigações e a pressão para cuidar das crianças, dos filhos. Hoje somos obrigados a fazer as coisas sem reclamar, ganhando pouco. A gente adoce de tanta falta de reconhecimento, tanta falta de respeito, tanto dos pais, quanto das pessoas no geral. O reconhecimento da sociedade não existe (S20).

A sociedade não reconhece, o professor não tem valor. Ninguém reconhece. Já foi a época que o professor tinha valor. Hoje, se não for por amor, não compensa ser professor. Você é criticada o tempo todo e reconhecimento que é bom não tem, nem um elogio (S21).

Para Ferreira e Mendes (2001a), uma das formas de obter prazer é por meio do reconhecimento do trabalho, pela organização e pela sociedade. Quando não ocorre a valorização e o reconhecimento, como é o caso dos servidores pesquisados, os indivíduos sentem-se injustiçados, desgastados, vivenciam o sofrimento com influência na saúde física e psicológica.

Quanto à categoria pressão por resultados, foi identificado, na fala de alguns dos entrevistados da Secretaria de Administração, que a prefeitura tem se preocupado mais com os resultados do que com a saúde dos servidores. Eles registram que, mesmo doentes e sem aguentar fazer as atividades, são pressionados a entregarem resultados, conforme se extrai dos depoimentos que seguem:

Você não sabe o que estou passando, estou sentindo muita dor, meu braço está inchado, estou com três problemas no braço, já fui em vários médicos, fiz mais de 20 sessões de fisioterapias e mesmo assim sou cobrada e pressionada para entregar resultados, às vezes ainda me chama de preguiçosa, trabalhar sobre pressão é muito desgastante (S4).

O que mais me pressiona é a cobrança para entregar as coisas rápido, a urgência de estar precisando e não estar pronto, vai além da capacidade da gente, aí é uma pressão, e tem hora que atrasa, vem o medo de ser punida porque não dei conta do que pediram (S5).

Para Siqueira e Mendes (2009), a administração pública tem se preocupado cada vez mais com a produção e com os resultados, está se esquecendo das pessoas, desmotivando o servidor e pressionando para a execução das tarefas, dificultando o diálogo e a interação dos indivíduos. Percebe-se, nos depoimentos dos servidores,

que se confirma a teoria, quando mencionam a pressão para realizar as tarefas, mesmo com os problemas de saúde.

Na Secretaria de Educação não é diferente, há uma cobrança muito grande por parte da instituição para a realização das tarefas, dos pais e da sociedade para verem os resultados dos alunos. As pesquisadas registram que, além do ato de ensinar o que consta nos planos de aulas, há muitos projetos paralelos, que são pressionados e obrigados a desenvolver. É o que se verifica nos depoimentos que seguem:

A gente trabalha muito, é muita cobrança, são muitos projetos, a gente lida com muita gente, é o pessoal todo da direção, tem a Secretaria de Educação que está em cima da gente cobrando resultados, é muita coisa, é muita cobrança, tem o pessoal da escola, tem os pais, é muita pressão em cima da gente, e a gente não tem nada assim para levantar a autoestima, para falar, nossa que legal a secretaria vai fazer isso para gente (S13).

A gente que trabalha na educação infantil tem muita cobrança, tem que fazer tanto projeto. É um atrás do outro, é muito para nós, a quantidade de projeto em pouco tempo pressiona. Acaba um tem outro, igual eu tenho para trabalhar com as crianças o plano de aula, o meu tempo é pouco, porque quem trabalha no berçário troca a roupa da criança o tempo todo. Aí você tem que dar papinha para eles, como você vai trabalhar um projeto ali? A gente não consegue fazer muito projeto ali com eles. Mas somos pressionadas e obrigados a fazer” (S18).

Para Freitas e Facas (2013), os professores vivem em uma situação de sofrimento intenso, pois são pressionados pelos pais e pelo governo para melhorar o aprendizado dos alunos. No caso das professoras pesquisadas, parece que estão em uma “panela de pressão”, pois, de um lado, a pressão por melhores resultados no ensino e, de outro, a Secretaria de Educação preocupada em colocar o maior número de alunos em sala, considerando importante a quantidade e não a qualidade do ensino. Pode-se inferir que essas ações de pressão por resultados levam os indivíduos ao sofrimento e ao afastamento do trabalho e, conseqüentemente, ao adoecimento.

Na categoria esgotamento mental, foi possível identificar que os servidores das duas secretarias comungam desse tipo de sofrimento. No caso dos servidores da Secretaria de Administração, eles registram que falta diálogo, desenvolvem trabalhos extensos e que exigem muita atenção, trabalham sob pressão interna e

externa de forma que não conseguem separar o trabalho da vida pessoal, e que, às vezes, ainda são chamados de preguiçosos pelos próprios colegas de trabalho e pela população. No caso das pesquisadas da Educação, percebe-se que há um vínculo afetivo-emocional com as crianças, ou seja, quando elas sofrem, as pesquisadas padecem também. Relatam ainda que as crianças levam os problemas familiares para dentro da sala de aula, suggestionando que façam o trabalho de um psicólogo e, que como não têm tempo e preparo, sofrem muito com isso. Outro ponto do desgaste mental que registram é a falta de apoio e afeto, por parte da instituição, clamando por mais diálogo e apoio dentro da sala de aula. Entendem que, com tanto desgaste mental, acaba surgindo o sofrimento, o afastamento e o adoecimento em decorrência da organização do trabalho. Os depoimentos a seguir ilustram tais afirmações:

O servidor público tem ficado esgotado mentalmente, está acontecendo algo de muito errado, são muitas coisas acontecendo, sofre a gente que está embaixo. Estou com muita depressão, sinto que não presto para mais nada aqui. Não sirvo para mais nada, tem dia que quero sumir, sair caminhando sem destino (S4).

As pessoas precisam deixar de ser mal, são os colegas, os chefes, ainda tem as leis, um tanto de normas, um tanto de gente criando normas, não houve a gente, isso dá um desgaste mental muito grande, as pessoas acabam adoecendo, é pressão para produzir mais, pressão da população, ninguém aguenta (S7).

Eu tenho na minha sala uma criança que viu o pai ser assassinado em uma emboscada, agora o primo morreu em um assassinato também, numa emboscada, a criança só fala em assassinar, só fala em matar os colegas, só fala em matar a família. E o que eu posso falar para aquela pessoa? Praticamente nada. Só sofrer emocionalmente com ela (S14).

Eu acredito que 80 a 90 por cento das professoras do município têm problemas de fibromialgia, problemas estomacais, problemas de cansaço e de estresse, todo mundo se envolve psicologicamente com os meninos. São problemas de todos os lados, dos pais, da direção, da sociedade que está muito difícil. O aluno descarrega tudo isso, onde? Na sala de aula para a professora, que tem que ser mãe, psicóloga e tudo mais. Não tem mente que aguenta isso, a depressão e o estresse vêm mesmo (S15).

Segundo estudos de Aguiar (2014), a autoculpabilização pelo insucesso no trabalho tem sido um grande causador de doenças mentais. Os profissionais se desdobram tentando atender às demandas, mas os problemas são de várias naturezas, algo intrínseco à sociedade contemporânea, e, como não conseguem solucioná-los, acabam sentido cansaço, fadiga, desgaste físico e mental.

Para Mendes (2007a), há o esgotamento físico e mental implícito ou explícito, que ocorre por meio de sentimentos, como pressão no trabalho, trabalho prescrito diferente da realidade, desprazer, tensão, fadiga, alienação, medo, insegurança, ansiedade, solidão, ineficácia, todos advindos do conflito entre os desejos individuais e os objetivos das organizações. Essa constatação foi o que levou a identificar a categoria esgotamento físico, que acaba sendo consequência do esgotamento mental, ou vice-versa.

Na categoria esgotamento físico, foi verificado que a maioria dos servidores das duas secretarias evidenciam esse tipo de esgotamento. Registram que, às vezes, preferem trabalhar doentes, para evitar as burocracias da organização em relação à perícias médicas e administrativas a que precisam se submeter, e as perdas salariais. Para alguns entrevistados, parte dos problemas físicos estão relacionados com a ergonomia no trabalho, no que se refere à falta de alongamento e à postura corporal errada. É elencado também que os professores não se alimentam direito, saem de um serviço e passam para o outro, sem tempo para almoço, e que, nas escolas, não podem se servir do alimento dos alunos, pois é proibido por lei. Os relatos a seguir mostram o esgotamento físico, o sofrimento, o adoecimento e a falta de preocupação da instituição com os servidores.

Eu sou portador de necessidade especial, então já tenho uma limitação física que é genética, aqui na prefeitura às vezes você é cobrado para fazer coisas que agravam mais ainda minhas condições físicas. Às vezes sinto muitas dores, tenho que vencer eles para fazer o serviço, e eu tenho que às vezes ainda enfrentar o menosprezo dos colegas, e as más condições de trabalho (S2).

Às vezes sofro muito, as pessoas pedem para fazer algo que não consigo fazer em razão de minhas limitações físicas. Às vezes você tem que passar por juntas médicas, uma coisa desgastante, as pessoas não entendem suas limitações. Isso dói. Ninguém acredita que você tem uma limitação física (S6).

No momento estou no ajuste por vários problemas de saúde, eu sou canhota estou com rompimento de cinquenta por cento de três tendões, bursite, tendinite, síndrome do túnel do carpo, fiz uma operação no cotovelo, estou toda sequelada, problema de audição também tem 4 anos que eu perdi audição total do ouvido esquerdo eu tenho 50% eu digo 50% porque e só do direito, mas tem algum barulho eu não ouço e nada, eu trabalho com protetor auricular (S19).

Os professores chegam, não fazem um alongamento, estão lá cheios de problemas no joelho, com a postura errada, não dá conta de pegar um material no chão ou abrir uma janela, não consegue flexionar o joelho, os professores têm que ter uma qualidade de vida. Os professores tinham que ter uma merenda, vem de outras escolas e continuam dando aula sem alimentar. A questão da alimentação eu me preocupo com isso, por que eu me alimentei muito mal durante muitos anos, por que eu tinha uma opção o eu tomava banho ou eu me alimentava então eu tomava banho e saia comendo uma maçã, eu acho que isso me fez adoecer, de ter tido a doença que eu tive, o câncer (S22).

Segundo Dejours e Abdoucheli (1990), o sofrimento físico é causado pelas condições de trabalho relacionadas com as condições ergonômicas, físicas, mecânicas, químicas e biológicas, que atingem diretamente o corpo dos trabalhadores. Nielsen e Piassa (2012) confirmam essa teoria em estudo realizado com professores públicos do estado do Paraná, salientando que o esgotamento físico está relacionado com o excesso de atividades e com as condições de trabalho. É perceptível que a categoria esgotamento físico está relacionada com a categoria ambiente físico do contexto do trabalho, que, no caso dos servidores da Secretaria de Administração, conseguiram deixar de forma explícita o sofrimento em relação às condições de trabalho, enquanto os membros da Educação, de certa forma, escondem o sofrimento nas melhorias estruturais, feitas nos últimos três anos. Entretanto, cabe registrar que as estruturas eram precárias e que as sequelas das condições de trabalho estão aparecendo depois de 15 a 25 anos de trabalho, através de doenças que atingem o corpo e a mente dos servidores.

Na categoria interface casa e trabalho, foi verificado que entrevistados das duas secretarias convivem com esse elemento, sendo que os registros foram feitos apenas pelos pesquisados do sexo feminino. Registram que ficam muito tempo envolvidas com o trabalho, chegam em casa depois do horário, deixam de sair nos finais de semana. A família sempre fica em segundo plano, o que acaba gerando conflitos, em dois casos, chegou ao divórcio. Foi evidenciado também que os servidores já tiveram problemas no trabalho em decorrência de problemas familiares. Conforme se verifica nos depoimentos a seguir, a interface pode envolver a vida pessoal e profissional, sendo que o sujeito é o receptor do sofrimento causado por essa categoria.

Já vivi alguns conflitos com a família relacionados ao trabalho, coloquei o trabalho em primeiro lugar, dedicação exclusiva e deixei a família de lado em decorrência do trabalho, tive como consequência o divórcio (S1).

Eu recebi uma ocorrência da supervisora porque segundo ela eu não tinha condições psicológicas de trabalhar porque eu deixava os meus problemas familiares interferirem no meu trabalho na escola. Então assim, muitas vezes você tem sim, que fazer de conta que sua vida está a mil maravilhas, da mesma forma você tem que fazer em casa também (S14).

Segundo Carvalho e Almeida (2003), a família é apontada como elemento importante para a sobrevivência das pessoas e para a proteção e socialização de seus membros. Portanto, percebe-se a necessidade de os trabalhadores equilibrarem trabalho e família, evitando, assim, o sofrimento em detrimento de um ou de outro. Para Aguiar (2005), no caso de casais, quando o trabalho rouba o tempo da família, o desgaste e o conflito é quase inevitável. A autora afirma que o conflito trabalho-família tem ocorrido em razão dos múltiplos papéis, tanto no trabalho quanto na vida pessoal. E, quando esse conflito ocorre, os problemas não deixam de atingir o indivíduo e a organização.

Quanto à categoria insegurança profissional, foi identificado, como fator de sofrimento, o medo de ser demitido, comum aos pesquisados contratados das duas secretarias. Outro fator comum de insegurança é o fato de, nas organizações públicas, haver muitas leis, que dão duplas interpretações e os servidores nunca sabem se estão fazendo certo ou errado. No caso específico dos pesquisados da Secretaria de Administração, as inseguranças mais comuns são o medo de perder os prazos dos órgãos de controles externos e isso ocasionar problemas e, então, serem punidos. Destacam também as eleições de quatro em quatro anos, em que nunca se sabe o que acontecerá, gerando insegurança e sofrimento nos períodos eleitorais. Para as pesquisadas da Secretaria de Educação, o que lhes causa insegurança e as leva ao sofrimento é o período do estágio probatório, no qual passam por várias avaliações de desempenho, e o relacionamento com a direção que, em alguns casos, é registrado como ruim. É o que se observa nos relatos a seguir:

Eu estava há um tempo sofrendo muito, estava insegura com as eleições, as eleições deixam todos inseguros, porque as eleições é um momento onde pode ser que mude a gestão e que mude a forma até de se pensar a

administração como um todo. É uma mudança muito brusca. A gente sofre muito com isso (S8).

A minha maior insegurança é o contrato, a qualquer hora você pode sair, ser demitido. Isso é muito ruim. Os efetivos não têm esta insegurança, eu acho (S9).

Acredito que uma insegurança sempre seja o período do estágio probatório. Com aquela avaliação de desempenho. Até você adquirir a estabilidade acaba tendo uma insegurança. Outra coisa ruim é o tratamento da direção, quando o clima não está bem, você acaba ficando insegura. Outra coisa é esta quantidade de Leis, nossa, nunca se sabe se estamos fazendo as coisas certas. É muito burocracia (S16).

O contrato dá um pouco de insegurança, a gente fica um pouco insegura, a estabilidade não é a mesma de uma pessoa efetiva. Quando a gente é contratada a gente sempre fica com medo, qualquer hora a gente pode perder, pode ser mandada embora, ou vai uma efetiva para o meu lugar (S18).

A insegurança profissional é explicada por Dejours (2001) como algo que causa dor, angústia, medo e insegurança, provenientes de conflitos entre os desejos do indivíduo e os da organização. Segundo Barros e Mendes (2003), quando o trabalhador trabalha em condições em que não pode errar, colocando sua própria integridade ou a vida de outras pessoas em risco, ou quando tem que fazer as coisas sem a chance de mudar a realidade do trabalho, correndo o risco de ser demitido, a insegurança profissional é inevitável e, conseqüentemente, o sofrimento poderá atingir esses profissionais. É o que se percebe na realidade dos pesquisados.

De uma forma geral, na categoria vivências de sofrimento no trabalho, pode-se inferir que os servidores das Secretarias de Administração e de Educação têm experimentado o sofrimento de forma intensa. Segundo Dejours (2001), quando as situações de trabalho não possibilitam negociação entre o sujeito e a realidade, as vivências de sofrimento podem desencadear em adoecimento físico e mental. É o que foi possível observar no grupo pesquisado, uma vez que, em razão do contexto do trabalho e dos elementos de sofrimento, os indivíduos têm se afastado do trabalho para aliviar as tensões que, em alguns casos, têm levado ao adoecimento físico e mental.

5.2.5 Estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), as estratégias de regulação são recursos usados pelos trabalhadores, de forma individual ou coletiva, para minimizar o sofrimento advindo do trabalho. No caso dos pesquisados, foram identificadas as seguintes estratégias de regulação: crenças religiosas, atividades recreativas, afastamento do trabalho, apoio familiar, diálogo, enfrentamento do problema e atividades físicas.

A categoria crenças religiosas foi uma das estratégias mais usadas pelos pesquisados das duas secretarias, para lidar com o sofrimento no trabalho. Afirmando que a igreja é um lugar onde eles podem ir para conversar com Deus sobre seus problemas, lá eles desabafam, choram, agradecem e recarregam suas energias como forma de manter o equilíbrio psíquico e aliviar os sofrimentos. É o que se percebe nos relatos a seguir:

Na hora que eu estou lidando com certos problemas aqui dentro, e eu procuro muito exercer minha fé, e estar na igreja é um ponto importante para mim, quando estou na igreja eu exponho para Deus o que eu sinto e nem preciso às vezes de um psicólogo, já exponho para Deus em oração aquilo que estou sentindo, são essas as formas que eu consigo buscar para me equilibrar (S2).

Para aliviar meus problemas, chego em casa e rezo, fico um tempo sozinha e pedindo a Deus para dar sabedoria para saber o que fazer e como fazer (S4).

Vou na igreja todo final de semana, sou católica. Vou muito para igreja. Converso com Deus ali na igreja, eu chego lá e desabafo. Eu vou e choro, é tão gostoso eu saio dali tão aliviada (S18).

Eu gosto muito de ir à missa, de rezar, fazer novena, agradeço, peço, eu tenho muita fé, eu acho assim que a fé ajuda a livrar dos problemas (S20).

González-Valdés (2004) desenvolveu vários debates sobre estudos que ocorreram acerca da importância das crenças religiosas no processo de saúde-doença, concluindo que essa prática milenar não foi deixada de lado e que continua sendo uma forma de os indivíduos manterem o equilíbrio psicológico e social. Afirma que muitas pessoas aderem a essa prática em busca de solução para grandes problemas dos quais são vítimas. Assim, pode-se inferir que essa categoria usada

pelos servidores como estratégia para lidar com o sofrimento tem contribuído para o equilíbrio psíquico e para sua manutenção no trabalho.

Na categoria atividades recreativas, foi identificado que todos os pesquisados utilizam alguma forma para aliviar e lidar com o sofrimento. As atividades recreativas mais utilizadas são: a leitura, a meditação, o uso das redes sociais, a música, as atividades de lazer, a culinária, as atividades artesanais desenvolvidas dentro e fora do trabalho e os encontros profissionais, conforme se observa nos depoimentos que seguem:

Eu pratico loga, para concentrar e ter boas energias, isso descarrega toda energia ruim, estudar também me relaxa, leio livros, escuto uma música, com isso consigo aliviar os problemas pessoais e até aqueles estresses do trabalho (S3).

Eu gosto de exercícios, porque eu acho que o exercício ele tira as energias negativas, faço pilates, faço meditação, eu gosto de ler também, ler para mim é extremamente importante, para mim leitura é um descanso (S8).

Esses encontros que a gente faz de escolas, o tanto que isso é bom para gente. Os encontros com outras instituições, porque você vê pessoas que talvez você não consegue ver no dia a dia, colegas de serviço que já trabalharam com você, a gente mata a saudade. É prazeroso, elas falam o que tem que passar, da prefeitura, da secretaria, mas sempre colocam uma atividade de relaxamento, uma atividade alegre, então aquilo ali é muito valorizado, eu acho esses encontros muito importantes (S17).

Eu gosto muito de fazer trabalho manual, e a escola me proporciona isso, eu gosto muito de trabalhar com EVA, eu gosto muito de trabalhar com papel, na escola eu tenho essa oportunidade, acabo fazendo muito isso em casa também, passo horas, esqueço até de comer (S19).

Segundo Pereira e Bueno (1997), as atividades recreativas são formas de os indivíduos se desligarem dos problemas, aliviar as tensões do trabalho, cuidarem do físico, da mente, do social e do espiritual, bem como diminuir a carga de sofrimento advinda do trabalho.

A categoria afastamento do trabalho é uma estratégia usada pelos pesquisados das duas secretarias, entretanto as maiores evidências foram com os membros da Secretaria de Educação. Relatam que as causas dos afastamentos são os excessos de trabalho, a falta de reconhecimento, as contrariedades, as pressões, os medos e as angústias advindas do ambiente de trabalho. As pesquisadas registram que

esses elementos são causas de doenças físicas e mentais e dão destaque para a depressão. Em suas falas deixam claro que a forma de aliviar os problemas é pegando atestados, tirando férias, ou seja, afastando-se do trabalho, como se pode observar nos relatos a seguir:

Estou afastada do trabalho por depressão e problemas físicos. Estou com a vontade de pegar a BR e ir embora, mas não posso, tenho vontade de sumir, desaparecer, porque as coisas pessoais e do trabalho vão pesando e pesando e aí a vida perde o sentido. Sinto que não fiz nada na vida, que não presto para nada. Não sirvo para nada (S4).

Eu sofro muito com a pressão da escola, há um tempo atrás eu chorava muito, eu realmente não conseguia lidar com isso não, mas hoje melhorou um pouco. Eu afastava do trabalho para aguentar e fazer tratamento, fiz terapia durante um bom tempo, eu fiz 7 anos de terapia toda semana, e hoje eu tento assim, tento lidar (S14).

Eu acho que tem que tirar um tempo mesmo, tirar umas férias, uns atestados para você acalmar, voltar no seu normal para dar conta de continuar. Eu afastei do trabalho um tempo, porque não aguentava mais, fiquei doente de tanta chateação e contrariedade com as coisas que eu via na escola, o autoritarismo da diretora anterior, a falta de respeito dos alunos e dos pais, a falta de reconhecimento, o salário baixo, a quantidade de serviços, fui ficando contrariada e adoeci, entrei em uma depressão profunda, aí pedi o afastamento. Voltei tem pouco tempo. Vamos ver como será (S21).

Para Mendes (2007b), as estratégias de regulação, em alguns casos, tendem a surtir efeitos momentâneos e com o passar do tempo podem se esgotar. Isso pode caracterizar uma falha nas formas de enfrentar o problema e levar o indivíduo ao adoecimento. Percebe-se que os pesquisados usam de várias estratégias de regulação. Entretanto a categoria de afastamento do trabalho, demonstra que se esgotaram as demais estratégias e a única alternativa é o afastamento das atividades.

No que concerne à categoria apoio familiar, percebe-se que, para a maioria dos pesquisados das duas secretarias, a família é o ponto de descarregamento e alívio dos problemas relativos ao trabalho, conforme se observa nos relatos a seguir:

Eu e meu marido trabalhamos na prefeitura, então assim, a gente chega e fica na piscina, toma uma ducha, esse apoio um ao outro, conversamos com nossa filha, alivia, você tem que chegar para trabalhar com a cabeça boa, a família é onde podemos falar dos problemas, ser compreendida e sem prejudicar ninguém (S7).

A gente tem grupos de amigos, família que são muito importantes. É com minha família que alívio minhas dores (S10).

Quando me pressiona muito eu desabafo e xingo, aqueles desabafos mesmo, mas eu não falo com qualquer pessoa, o meu ouvinte é minha mãe, com minha mãe eu desabafo tudo, tadinha (S13).

Às vezes eu converso sobre meus problemas com os meus meninos. Final de semana eu gosto de estar com a família, com meu pai, com meus irmãos, vou para roça, eles me convidam me buscam, eu gosto da roça também porque eu fui criada na roça, a natureza é tudo de bom, e com a família para você conversar é melhor ainda (S20).

Para Souza, Baptista e Alves (2008), o apoio familiar aos indivíduos é indispensável para a manutenção da integridade física e psicológica. É elemento que pode ser fonte de prazer e alívio de problemas, ou de punição e sofrimento, quando deixam de orientar e apoiar seus membros. Estudos desenvolvidos com gerentes de bancos por Prata e Honório (2015) evidenciaram que o apoio da família é uma das estratégias mais utilizadas para mediar o sofrimento que decorre do trabalho. Percebe-se que, no caso dos pesquisados, a família tem sido fonte de suporte e alívio para lidar com os sofrimentos advindos do trabalho.

A categoria diálogo, presente nos depoimentos dos pesquisados das duas secretarias, evidencia a importância de conversas, troca de informações, exposição do pensamento e sentimentos aos colegas de trabalho e amigos para minimizar as dificuldades no trabalho, o que se transforma em uma estratégia coletiva de alívio ao sofrimento, conforme pode ser ilustrado pelos relatos a seguir:

Eu gosto muito de sair com os amigos, conversar, jogar conversa fora, beber uma com os amigos e desabafar, isso é uma terapia (S9).

A gente tem grupos de amigos, reunimos para trocar ideias, falar o que cada um pensa, isso é importante, e nada melhor que um dia após o outro (S10).

Para me tirar do sério é muito difícil, mas quando preciso desabafar prefiro falar com amigos (S11).

No dia a dia eu bebo cerveja, converso com o grupinho de amigos, desestresso, é bom demais, alivia, conversa, conversa, conversa, quando vê está calmo (S21).

Para Miorin *et al.* (2016), o diálogo é uma estratégia de regulação que permite, ao indivíduo, verbalizar, expressar e descarregar seus sentimentos, gerando, assim,

alívio e diminuição da tensão vivenciada no trabalho, contribuindo para a melhora da saúde mental do sujeito.

Quanto à categoria enfrentamento do problema, é consenso, entre os pesquisados da Administração e da Educação, que essa estratégia alivia o sofrimento, porque usam para descarregar a carga psíquica, encarando o problema de frente, conforme se vê nos depoimentos:

Procuro enfrentar o problema e resolver da melhor forma possível, tenho o máximo cuidado de não envolver emocionalmente (S1).

Temos que controlar as emoções e enfrentar o problema, ele não é maior do que Eu. Sempre procuro uma maneira de adequar, maneira de resolver, porque trabalhar com problema não dá, não rende o serviço (S5).

Quando tem um problema eu sempre encaro, exponho minha opinião, seja qual for, às vezes as pessoas acham ruim. Eu não fico contrariada, se estiver me incomodando eu falo mesmo (S17).

Quando eu encontro um problema que me faz sofrer, para corrigir as dificuldades, vou enfrentando cara a cara (S20).

Observa-se que é uma estratégia de ordem individual, em que os sujeitos não fazem mudanças na organização do trabalho, e não se importam se estão descarregando seu sofrimento em outras pessoas, nesse caso, Dejours; Abdouchel e Jayet (1994) afirmam que essa estratégia pode até minimizar o sofrimento, mas não é tão efetiva.

E, por fim, foi identificada a categoria atividades físicas, usada por pesquisados das duas secretarias, entretanto em uma minoria. Eles apontaram que fazem caminhada, academia, corrida e futebol. Registram que a atividade física é uma forma de encontrar com pessoas, deixar os problemas pelo caminho, aliviar a pressão, o sofrimento e evitar o afastamento do trabalho.

Pratico muito esporte, corrida, isso permite descarregar toda a energia ruim, é corrida, o futebol isso que me recarrega (S3).

Outra coisa que gosto de fazer para aliviar a tensão e praticar esportes, eu gosto de fazer corrida (S10).

Eu faço caminhada, me ajuda até nessa questão da pressão, ajuda a controlar, e eu passo na avenida só de ver as pessoas já é bom (S13).

Algumas pessoas afastam do trabalho para aliviar o sofrimento. Eu faço academia 5:30 da manhã, isso alivia a tensão, porque quando a gente se

depara com essa situação, uma coisa que eu falo que me ajuda também é a caminhada à tarde, eu vou caminhando e vou deixando os problemas pelo caminho (S16).

Para Martins (2008), a atividade física possibilita o alívio das tensões do corpo e atua como terapêutica nas áreas física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual. Segundo o autor, quando o ser humano realiza atividade física, o corpo libera endorfina que é responsável pelo bem-estar e autoestima do indivíduo, o que pode evitar as doenças psicológicas. Percebe-se a necessidade de incentivar essa prática na instituição, já que poucos servidores adotam essa estratégia.

Para Barros e Mendes (2003), as estratégias de regulação podem ser positivas ou negativas. Se elas protegem ou aliviam o indivíduo do sofrimento advindo do trabalho, contribuindo para o seu equilíbrio psíquico, são positivas. Agora, se essas estratégias alienam o sujeito de forma que ele passa a negar o sofrimento, tornam-se negativas, de tal forma que podem levar o indivíduo ao adoecimento.

No caso dos pesquisados, de forma sintetizada, pode-se afirmar que as estratégias usadas pelos servidores revelam o alto nível de sofrimento que estão vivenciando, para poderem trabalhar e garantir a estabilidade no emprego. Entretanto os casos de adoecimento no trabalho, em especial para as servidoras da Educação, demonstram que as estratégias em alguns casos já não funcionam mais, o que Dejours (2007a) afirma ser perfeitamente possível, já que, quando as estratégias não funcionam, instala-se o fracasso e o sofrimento patológico, revelando o adoecimento do indivíduo. No caso dos servidores pesquisados, são perceptíveis os afastamentos em decorrência de doenças físicas e psicológicas.

Além disso, a grande maioria das estratégias de regulação utilizadas pelos servidores pesquisados é de cunho individual. Elas são importantes para a adaptação do indivíduo ao sofrimento ocupacional, conforme apontado por Dejours (2011a), mas não são efetivas para atuar sobre os elementos da organização do trabalho que, porventura, originam o problema. As estratégias coletivas são mais eficientes nesse sentido, pois se baseiam no consenso de um grupo de trabalhadores. O diálogo, uma das estratégias utilizadas pelos entrevistados, poderia ser útil nesse caso. Finalmente boa parte das estratégias (religião, recreação, apoio

familiar e atividades físicas) parece se assentar no mecanismo de defesa chamado de deslocamento em que o trabalhador transfere a emoção, associada a um objeto (a organização) para outra instância (algo fora da organização) de modo que possa ser manifestada sem risco para o psiquismo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada nesta dissertação teve por objetivo geral descrever e analisar as manifestações de prazer e de sofrimento dos servidores públicos que trabalham nas Secretarias de Administração e Educação de uma Prefeitura localizada no Centro-Oeste de Minas Gerais, a partir da teoria da psicodinâmica do trabalho. A pesquisa foi do tipo descritiva, focada em analisar e descrever o contexto do trabalho em que os servidores realizam suas atividades, buscando também descrever o sentido que eles atribuem ao trabalho; identificar as vivências de prazer e de sofrimento vivenciadas por eles e identificar as estratégias de regulação utilizadas para lidar com o sofrimento no trabalho. A abordagem foi qualitativa com o objetivo de analisar a relação dinâmica entre o sujeito subjetivo e o mundo real do trabalho. Assim, por meio das entrevistas com os servidores públicos municipais em questão, foi possível compreender em profundidade a psicodinâmica do trabalho desse grupo de trabalhadores. O método usado foi o estudo de caso.

As unidades de análise foram as Secretarias de Administração e Educação da Prefeitura em estudo. Participaram da pesquisa 22 servidores, sendo 10 da Secretaria de Administração e 12 da Secretaria de Educação. O convite para participação foi enviado por meio dos gerentes de departamento e diretores das escolas, que transmitiram de forma aleatória e espontânea. No caso do grupo da Secretaria da Educação, houve divergência do número inicial proposto, que era de 15 servidores, por três motivos: em uma escola, nenhum dos servidores se interessou em participar, em outra, por se tratar de um complexo escolar, a diretora decidiu que um único servidor representaria as duas escolas, e o terceiro foi de uma escola da zona rural que, por critério de acessibilidade, foi dispensada. No entanto a pesquisa não ficou prejudicada, pois, antes de completar os 22 servidores, a pesquisa já demonstrava a saturação das informações.

Os dados foram colhidos por meio de entrevista estruturada, baseada em um roteiro elaborado previamente (Apêndice B). Foram realizadas no Paço Municipal, todas gravadas e transcritas posteriormente. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo, observando as unidades de registro definidas, *a priori*, estabelecidas

como: sentido do trabalho, contexto do trabalho, vivência de prazer, vivência de sofrimento e estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho. Isso posto, passa-se, então, a responder de forma resumida a pergunta norteadora do estudo.

Na unidade de registro sentido do trabalho, foi possível observar a centralidade do trabalho na vida dos servidores, que relataram se identificarem muito com o trabalho que realizam, pois ele permite garantir sustento financeiro, convívio social e ajuda no equilíbrio psíquico. Destacaram que se consideram muito úteis às crianças que atendem, aos cidadãos e à sociedade de forma geral, pois sem eles a prefeitura não funcionaria e a população não teria os serviços do município. Essa utilidade do trabalho materializa-se quando eles conseguem ver o resultado do trabalho, como, por exemplo, um cidadão feliz por conseguir resolver seus problemas, ou uma criança lendo e escrevendo. Para isso, eles se envolvem e se comprometem com o trabalho. O trabalho é feito por prazer, de forma que acabam deixando de lado as reclamações em razão do salário. A estabilidade no emprego também marca o sentido do trabalho para os servidores efetivos, que consideram um grande diferencial da administração pública em relação às empresas privadas.

Quanto à unidade de registro contexto do trabalho, foi possível identificar diversos elementos que levam os servidores ao sofrimento e até ao adoecimento no trabalho. Segundo os pesquisados, a burocracia organizacional do serviço público é algo que torna o trabalho prescrito rígido e de difícil execução. A prescrição do trabalho é feita através de inúmeras leis, normas e regras, que na maioria das vezes são impossíveis de serem cumpridas, entretanto elas fazem parte da rotina diária, e, se não cumpridas, podem a qualquer momento servir como quesito punitivo. Ainda nesse contexto, percebeu-se que as leis são criadas e passam anos sem atualizações, ficando totalmente fora da realidade exigida pela sociedade. Esse fator engessa as atividades dos servidores e os impede de atender às demandas dos cidadãos, que acabam julgando-os como incompetentes e preguiçosos, assim, nesse caso, sofrem, e o sentimento é de impotência e indignação.

Outro quesito do contexto do trabalho que merece destaque é o relacionamento no ambiente de trabalho, com a chefia imediata, com os colegas de trabalho e com as

autoridades. São duas realidades diferentes dentro da mesma instituição. Na Secretaria de Administração, os relacionamentos com os chefes, autoridades e com os colegas são bons, e é perceptível que, nesse caso, os servidores sentem prazer ao trabalhar, conseguem crescer e se desenvolver profissionalmente. Por outro lado, na Secretaria de Educação, há uma parte dos membros que relatam que os relacionamentos são muito ruins, o que foi possível apurar através dos depoimentos. Os chefes são autoritários, arrogantes e fazem tratamentos diferenciados entre os trabalhadores, além de não reconhecerem o trabalho, mesmo ato dos colegas de trabalho que não cooperam e não reconhecem o trabalho uns dos outros. Registram, ainda, que, apesar da falta de apoio da chefia e dos colegas, não têm abertura para desabafarem com as autoridades. Esses elementos tornaram-se causa de afastamento e adoecimento no trabalho. Nesse caso, sugere-se, aos gestores públicos, a avaliação e capacitação de todos os chefes e dos servidores, de forma que melhore a escuta e o clima organizacional, tornando o trabalho fonte de prazer, evitando o sofrimento, os afastamentos e o adoecimento.

Foi identificado também que há uma sobrecarga de trabalho, comum às duas secretarias, motivo pelo qual os servidores acabam se afastando do trabalho, em razão de doenças físicas e mentais. Nessa mesma linha de raciocínio, percebeu-se que, na Secretaria de Educação, o número de alunos em sala de aula é inadequado. Chegam a colocar 25 alunos de 0 a 3 anos em uma sala de aula, para uma única professora. Esses são fatores que levam as professoras ao cansaço, à fadiga, ao estresse, ao desgaste da voz, às dores nas pernas e à depressão. A saída encontrada por esses membros é pegar o atestado e afastarem-se do trabalho. Porém nem todos fazem isso e alguns trabalham doentes ou fragilizados. Além disso, pode-se relacionar aqui o ritmo de trabalho, que é intenso para todos os servidores, que precisam desenvolver várias atividades ao mesmo tempo e sobre pressão. Entretanto o cuidado maior deve ser com os trabalhadores da Secretaria de Educação, que na sua maioria trabalham em até três empregos, com carga horária que chega a 65 horas semanais. Por serem mulheres, em sua maioria, ainda têm os serviços de casa. Infere-se, assim, que com um ritmo de trabalho acelerado como o desses indivíduos, uma sobrecarga de trabalho como a mencionada, não poderia ter

outra consequência a não ser a depressão, o sofrimento, os afastamentos e o adoecimento.

Uma situação controversa foi o ambiente físico do trabalho. Na Secretaria de Educação, todas as escolas foram reformadas, há material pedagógico e excelentes condições de trabalho. Já na Secretaria de Administração, as condições de trabalho são péssimas. O ambiente é insalubre, inacessível e impróprio para o trabalho. A conclusão sobre esse contexto foi de que a organização do trabalho, que atinge o psíquico do indivíduo, acaba levando o indivíduo ao sofrimento e ao adoecimento muito mais rápido do que as condições de trabalho, que atingem o físico do trabalhador.

No que concerne à unidade de registro vivências de prazer no trabalho, verificou-se que a maior fonte de prazer e entusiasmo para o trabalho está relacionada à realização profissional. O fato de os servidores conseguirem ver o resultado de seus trabalhos a partir de outro ser humano lhes proporciona o sentimento de dever cumprido, tornando-os realizados no exercício de suas profissões, o que gera um amadurecimento e crescimento pessoal. Ficou evidenciada, também, a importância do reconhecimento institucional, como algo que leva os indivíduos a experimentarem o prazer. Quando esse reconhecimento não ocorre, os indivíduos sofrem, sentem-se desvalorizados, chateados e injustiçados.

Foi identificado, também, que a autonomia no trabalho é um elemento de prazer. Essa categoria é experimentada em maior proporção pelos professores que, dentro da sala de aula, mesmo diante das imposições da organização do trabalho, conseguem expressar sua subjetividade. Já os servidores da Secretaria de Administração não têm o mesmo sentimento, precisam muito mais do trabalho prescrito para executarem suas funções, sem muita liberdade e oportunidade de expressarem a subjetividade.

Também ficou evidenciado que os servidores da unidade de análise em estudo experimentam o prazer por trabalharem em uma instituição que preza pela ética. Sentem-se privilegiados, por saberem que, mesmo diante de um Brasil que passa

por uma crise de corrupção e identidade, na cidade onde trabalham, esse reconhecimento de instituição e servidores éticos e honestos vem da sociedade.

Os indicadores da unidade de registro denominada de vivências de sofrimento no trabalho estão relacionados com a problemática levantada na introdução desta pesquisa, *in casu*, a implantação do sistema gerencialista no serviço público, e as consequências desse sistema, mencionadas inicialmente pela gerência de gestão com pessoas da instituição, neste caso, os afastamentos do trabalho, causados pelos transtornos depressivos recorrentes, dentre outros fatores que se mencionam a seguir.

Dois fatores citados pelos pesquisados, relacionados à implantação do sistema gerencialista, são: a pressão por resultados e a insegurança profissional. No primeiro quesito, os servidores passaram a trabalhar com metas, regras de produtividade, indicadores verificáveis e alta cobrança para melhorar a qualidade do ensino e os serviços prestados à população. Foram implantados diversos sistemas de tecnologia da informação, como o sistema operacional Linux, desconhecido pelos usuários, o que exigiu uma qualificação rápida e avançada. Foi confirmado, também, que houve uma mudança brusca no horário de trabalho dos colaboradores administrativos, passando de 6 para 8 horas de trabalho, o que exigiu mais dos servidores, além de mudar toda sua rotina pessoal. A nova forma de labor veio acompanhada de inúmeros projetos novos, que os servidores foram pressionados e obrigados a desenvolver, sem oportunidade e liberdade para opinarem. Aliada a essa questão, está a insegurança profissional, os servidores foram submetidos às leis, normas e regras de caráter punitivo. Em caso do descumprimento das propostas da administração pública, passam por processos administrativos disciplinares que podem levar de advertência à demissão. E como o fato da demissão ocorreu com vários servidores, deixou os demais inseguros e apreensivos. Foram implantadas, também, as avaliações de desempenho, relacionadas à parte da remuneração, o que exige dos profissionais um esforço constante para garantir um salário melhor.

Diante dessas vivências de sofrimento, os servidores ainda convivem com a falta de reconhecimento da sociedade e, no caso da Educação, com a falta de reconhecimento dos familiares dos alunos.

A consequência da pressão por resultados, da insegurança profissional, da falta de reconhecimento e do contexto de um trabalho estressante foi o esgotamento físico e mental dos servidores, com geração de problemas pessoais e familiares. A materialização desse sofrimento é percebida pelos registros de afastamento em decorrência de depressão, fadiga, estresse, medo, ansiedade, angústias e desestabilização profissional, além dos problemas físicos, como: dores lombares, problemas com a voz, fibromialgia, problemas estomacais, cefaléia, tendinite, artrite e até um número considerável de câncer, em sua maior proporção com os membros da Secretaria de Educação.

A forma encontrada pelos servidores para lidar com o sofrimento no trabalho são as estratégias de regulação. As estratégias mais adotadas são: crenças religiosas, atividades recreativas, afastamento do trabalho, apoio familiar, diálogo, enfrentamento do problema e atividades físicas. Segundo os pesquisados, não é possível separar a vida particular da vida pública e, em todos os lugares em que estão, o serviço acaba se fazendo presente. No entanto tentam desabafar com os amigos, familiares e com Deus. Também buscam desenvolver atividades recreativas e atividades físicas, como forma de descarregar as energias psíquicas acumuladas no trabalho. Agora, quando essas estratégias não funcionam, resta-lhes o afastamento das atividades, o que é usado pelos indivíduos como último recurso para se livrarem do sofrimento e do adoecimento. Percebe-se que as estratégias usadas pelos servidores são de caráter individual, o que leva a inferir que não são capazes de mudar o contexto, a organização e as condições de trabalho, que são as causas do sofrimento e adoecimento.

Com base nas considerações, faz-se uma posição geral dos resultados encontrados. Foi possível identificar que a prefeitura em estudo tem exigido um servidor competente, polivalente e criativo, inovador e empreendedor, mas nem sempre fornece condições e facilita a organização do trabalho, de forma que o profissional

possa expressar seus talentos, acompanhado da subjetividade. Diante dessa situação, é visível a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido pelos servidores. Na análise, foi possível observar que os servidores da Secretaria de Administração experimentam mais prazer do que sofrimento, enquanto as servidoras da Secretaria de Educação vivenciam mais sofrimento do que prazer.

Os profissionais da Educação reconhecem e elogiam as condições de trabalho. Entretanto são conscientes de que a forma como o trabalho está organizado, com o número excessivo de alunos em sala, a sobrecarga de trabalho, o excesso de burocracia, as responsabilidades excessivas, a pressão por resultados, o ritmo acelerado, a falta de espaço para expor suas ideias, a dificuldade de relacionamento com a chefia imediata e com as autoridades e a falta de reconhecimento têm sido os principais problemas potencializadores do sofrimento e do adoecimento no trabalho.

Ficou evidente nos estudos que, para as servidoras da Educação, a carga de trabalho é maior, e que há acúmulo de atividades no exercício da profissão, forçando-as a levar trabalhos para casa. E por serem todas mulheres, ainda têm os afazeres de casa, levando-as à jornada tripla e até quádrupla, ocasionando uma sobrecarga de trabalho, prejudicando a vida pessoal, a família, o descanso, o lazer, bem como a vida profissional.

Foi possível identificar que as servidoras reconhecem a importância do papel das autoridades da Secretaria Municipal de Educação e dos servidores da Secretaria de Administração na tomada de iniciativas coletivas de prevenção, proteção e capacitação que possam minimizar o sofrimento e o adoecimento no trabalho. Questionam, entretanto, a falta de ações concretas para tratar e recuperar os servidores que estão com depressão e outras doenças físicas e mentais.

Nesse cenário, os resultados confirmam os estudos da Psicodinâmica do Trabalho, que apontam a organização do trabalho como a principal fonte de provocação do sofrimento e do adoecimento no trabalho.

Esta pesquisa contribuiu de forma acadêmica para os estudos na área da administração pública e da Psicodinâmica do Trabalho, com foco em servidores administrativos e da Educação, acrescentando subsídios aos estudos já realizados, no que diz respeito às vivências de prazer e sofrimento dos servidores municipais, sendo esses sujeitos de pesquisa ainda pouco explorados dentro da abordagem qualitativa para tratar em profundidade elementos preconizados pela psicodinâmica a respeito da subjetividade. Só por meio desse tipo de abordagem é possível alcançar as particularidades a respeito das vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Em termos de sugestões para a instituição, sugere-se a implantação de ações que possam proporcionar a melhoria da saúde física e mental dos servidores. Para as autoridades, maior aproximação e abertura para ouvir os profissionais, desmistificando a visão do autoritarismo da chefia imediata e o fechamento à escuta da alta administração. Nesse sentido, cabe aos secretários, gerentes e diretores a implantação de políticas que favoreçam o prazer no trabalho, de modo a contribuir para evitar o sofrimento e melhorar a qualidade de vida dos servidores. Sugere-se ainda a criação de espaços pelos quais os trabalhadores possam discutir no coletivo, seus prazeres e seus sofrimentos, de forma a elaborar novas regras de trabalho e de convivência, que permitam amenizar o sofrimento inevitável, contribuindo para transubstanciar a organização do trabalho.

No âmbito social, esta pesquisa contribuiu para ampliar os estudos sobre a relação sociedade-servidor público, evidenciando que a sociedade não reconhece o trabalho dos profissionais, mas é exigente e os trata com injustiça e falta de respeito. Cabe, ainda, acrescentar que, no caso dos profissionais da Educação, a família dos alunos deixou o papel de educar os filhos para o professor, o que se tornou um caso social, já que esses profissionais não dispõem de autoridade, tempo e condições para exercer o papel de pai e mãe, apesar de tentarem. Sugerem-se, então, estudos sociais para tratar a temática em pesquisa específica.

Esta pesquisa atendeu a todos os objetivos propostos, sem maiores percalços ou limitações. No entanto ficou limitada a duas secretarias, impossibilitando

generalizações dos resultados obtidos para outras secretarias, órgãos ou instituições, o que é uma característica do método de estudo utilizado.

Propõe-se, para pesquisas futuras, dar continuidade em estudos qualitativos, fundamentados na psicodinâmica do trabalho, de modo a possibilitar a investigação dos sujeitos de outras secretarias do município, assim como a ampliação para nível nacional de estudos com servidores públicos. Afinal, a saúde física e psíquica desses profissionais deve ser assegurada, considerando a importância social do trabalho público em prol da população.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 2001.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

AGUIAR, R. M. R. **Violência na escola e sofrimento psíquico de professores**: uma análise das práticas profissionais, de orientação psicanalítica. 2014. 185 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2014.

BACKES, A. L. Trabalho e subjetividade: sofrimento psíquico em contexto de mudanças organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 6, n. 14, p. 117-138, mai./ago. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARROS, R. C. P.; MENDES, A. M. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico-USF**, Campinas, v. 8, n. 1, p. 63-70, jan./Jun. 2003.

BARROS, N. M. G. C.; HONÓRIO, L. C. Riscos de Adoecimento no trabalho de médicos e enfermeiros em um hospital regional mato-grossense. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 95-113, jan./mar. 2015.

BASTOS, C. R. **Curso de direito administrativo**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Introdução às clínicas do trabalho**: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, p. 3-21, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Adoecimento Mental e Trabalho**: Concessão de benefícios por incapacidade relacionadas a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016. Brasília: Secretaria de previdência, 2017. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2017.

BOM DESPACHO. Lei nº 1321, de 19 de novembro de 1991. Estatuto dos Servidores Públicos do Município De Bom Despacho/MG. **Lei**. Bom Despacho, p. 1-38, nov. 1991.

BOM DESPACHO. Lei Complementar nº 10, de 06 de agosto de 2009. Estatuto e Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério do Município de Bom Despacho. **Lei Complementar**. Bom Despacho, p. 1-33, ago. 2009.

BOM DESPACHO. Lei nº 25, de 14 de janeiro de 2013. Formas de Organização, de Estruturas e de Procedimentos da Administração Direta do Município de Bom Despacho - MG. **Lei Complementar**. Bom Despacho, p. 1-21, jan. 2013.

BRUYNE, P. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves editora, 1991.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

CARVALHO, I. M. de; ALMEIDA, P. H. de. **Família e proteção social**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n2/a12v17n2.pdf>>. Acesso em: 27 de julho de 2017.

CASTRO, P. M.; CANÇADO, V. Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 10, n. 1, p. 19-37, 2009.

CARRASQUEIRA, F.A.; BARBARINI, N. **Psicodinâmica do trabalho: Uma reflexão acerca do sofrimento mental nas organizações**. In: JORNADA DE SAÚDE MENTAL E PSICANÁLISE DA PUCPR, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 1 - 19, nov. 2010.

CANÇADO, V. L.; SANT´ANNA, A. S. Mecanismos de defesa. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

CARVALHO-NETO, A. M. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia**. Petrópolis: Vozes, 2001.

CARVALHO-FILHO, J.S. **Manual de direito administrativo**. 23. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010.

CARVALHO, D. A. S. **Coaching como ferramenta de mudança de comportamento de servidores públicos**. 2015. 102 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del Rei. 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

COSTA, N. M.; VILAS BOAS, A. A.; CASTRO J.; PEREIRA, J. L.; OLIVEIRA, E. R. Mudanças na Qualificação dos Servidores Públicos em Cargos de Confiança do Estado de Minas Gerais: ações, tensões e dificuldades. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, GESTÃO SOCIAL E ESPAÇOS TERRITORIAIS, 2009, Salvador, **Anais...** Salvador, Bahia. 2009.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 1998.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. **Revue Prévenir**, v. 20, n. 1, p. 21-38, 1990.

DEJOURS, C. Coopération et construction d'identité en situation du travail. **Futur antérieur**, Paris, n. 16, p. 41-52, 1993a.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**: a banalização da injustiça social. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

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

DEJOURS, C. **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I.(ORGs.). Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo, 15, 2004a.

DEJOURS, C. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, S.; ZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, Cap. 3, p. 127-139. 2004b.

DEJOURS, C. Prefácio. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisa. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a. p. 19-22.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho. In: I SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PSICODINÂMICA, 10, 04, 2007. **Gravação de áudio**. Brasília. 2007b.

DEJOURS C. Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique). **L'Information psychiatrique**, v.83, n.4. p. 269-275, avril, 2007c.

DEJOURS, C. Inteligência prática e sabedoria: duas dimensões desconhecidas do trabalho real. In: LANCMAM, S., SZNELWAR, I. L. (Orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 2. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008. Cap. 7, p. 197-241.

DEJOURS, C. Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? **CULT**, São Paulo, v. 139, n.12, p. 49-53, set. 2009.

DEJOURS, C. Trajetória teórico conceitual. In: LANCMAM, S., ZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. 3. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 47-194. 2011a.

DEJOURS, C. Inteligência prática e sabedoria prática: duas dimensões desconhecidas do trabalho. *In*: LANCMAM, S., ZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 3. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 277-299. 2011b.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, jul./set. 2012.

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

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. **Thousand Oaks: Sage Publications**, 2000.

DOURADO, M. S.; HONÓRIO, L. C. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo com médicos oncologistas que atuam em hospitais e clínicas de Belo Horizonte. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, ENEO, 2016, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte, 2016.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

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

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Trabalho: Prazer ou sofrimento? **Caderno Opinião**, Curitiba, v. 4, n. 813, mar. 2001b.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Ler, Pensar, Agir. 2003.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

FREUD, S. Além do Princípio do Prazer. *In*: **Edição standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas de Sigmund Freud**. v. 18. p. 77-154. Rio de Janeiro: Editora, 1976.

FREUD, A. **O Ego e os mecanismo de defesa**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1978, p.34.

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

GARCIA, T. A. **Viver ou morrer nas instituições bancárias: uma análise do prazer-sofrimento do trabalhador e sua relação com o contexto de produção**. 2004,

110 F. Dissertação (Mestrado em administração). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

GLANZNER, C.H.; OLSCHOWSKY, A.; KANTORSKI L.P.; O trabalho como fonte de prazer: avaliação da equipe de um Centro de Atenção Psicossocial. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 3, p. 716-721, jun. 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mai./abr.1995.

GONZÁLEZ, T.L. Las creencias religiosas y su relación con el proceso salud-enfermedad. **Revista Electrónica de Psicología Iztacala**, v.7 n.2, p. 19-29. mar. 2004.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, apr. 1975.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Revista Produção**, São Paulo, v.13, n. 3, p. 77-86, dez. 2004.

JOPPERT, M. P.; MESSIAS, D. B.; ROCHA, T. (Org.). **Guia de reatuação do projeto modernização da gestão pública municipal Bom Despacho/MG**. Brasília: CNM, 2016.

KLIKSBERG, B. **Como transformar o estado - para além de mitos e dogmas**. Brasília: ENAP, 1992.

LAUTERT L. A sobrecarga de trabalho na percepção de enfermeiras que trabalham em hospital. **Revista Gaúcha Enfermagem**, v. 20, n.2, p.50-64, jun.1999.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

LÉPINE, V., La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante, **Revue Communication et organisation**, n° 36, p.96-107, 2009.

LIMA JÚNIOR, J. H.; CASTANHA, A. L. B. O trabalhador médico: prazer e dor como ofício. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

LUKÁCS, G. **Per l'ontologia dell'essere sociale**. Roma: Riuniti, 1976.

LUKÁCS, G. **Ontologia do ser social: os princípios ontológicos fundamentais de Marx**. COUTINHO, C. N. (trad.). São Paulo: Ciências Humanas, 1979.

LUKÁCS, G. **História e consciência de classe**. Estudos sobre a dialética marxista. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARX, K. (1971). **O capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

MCMILLAN, H.; TAMPOE, M. **Strategic management: process, content and implementation**: Oxford University Press, 2000.

MARTINS, J. T. **Prazer e sofrimento no trabalho do enfermeiro em Unidades de Terapia Intensiva: estratégias defensivas**. 2008. 199 p. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. 2008.

MARTINS, J. T.; ROBAZZI, M. L.C. C.; BOBROFF, M. C. C. Prazer e sofrimento no trabalho da equipe de enfermagem: reflexão à luz da psicodinâmica Dejouriana. **Revista da escola de enfermagem da USP** [online]. São Paulo, vol. 44, n. 4, pp. 1107-1111. 2010.

MEANING OF WORK INTERNATIONAL RESEARCH TEAM – MOW. **The meaning of working**. New York: Academic Press, 1987.

MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília. v.15, n.1-3, p. 34-38. Jan./fev./mar.1995.

MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. 1999. 112 f. v.1, Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. Experiência de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489- 498, 2005.

MENDES, A. M.; SILVA, R. R. Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional. **Psico-USF**, Itatiba, v. 11, n. 1, p. 103-112, jan./jun. 2006.

MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a.

MENDES, A. M. Novas formas de Organização do Trabalho, Ação dos Trabalhadores e Patologias Sociais. *In*: Mendes, A. M. (org). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007b.

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

MENDES, A. M.; SILVA, R. R. Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional. **Psico-USF**, Itatiba, v. 11, n. 1, p. 103-112, jan./jun. 2006.

MENDES, A. M.; MULLER, T. C. Prazer no Trabalho. *In*: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p.289-292.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MIORIN, D. J.; CAMPONOGARA, S.; FREITAS, O. E.; CUNHA, B. Q.; DIAS, L. G. Estratégias de defesas utilizadas por trabalhadores de enfermagem atuantes em pronto-socorro. **Revista Enfermagem em Foco**, v. 7, n. 2, p. 57-61, out. 2016.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.

MORIN, E. M. TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. O Trabalho e seus Sentidos. **Psicologia & Sociedade**, v.19, p.47-56, edição especial 1. 2007.

MORAES, R. D.; VASCONCELOS, A. C. L.; CUNHA, S. C. P. Prazer no trabalho: o lugar da autonomia. **Revista Psicologia, Organização e Trabalho**. Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 217-227, 2012 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 out, 2017.

MORAES, R. D. R. Estratégias defensivas. *In*: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

MORAES, R. D. R. Sofrimento criativo e patogênico. *In*: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

NEFFA, J. Actividad, Trabajo y Empleo: Algunas reflexiones sobre un tema en debate. **Memória Acadêmica**, v.1, p.127-162,1999.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, V.9 n.1, 51-67. Jan./jun. 2009.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - OMS. **Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde – CID- 10**. Disponível em: <<http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/cid10.htm>>. Acesso em: 24 de nov. 2017.

OLIVEIRA, E.; ENS, R. T.; FREIRE, A., D. B. S.; MUSSIS, C. R. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná PUC-PR, v. 4, n 9, mai./ago. 2003.

OLIVEIRA, N. Somatização e sofrimento no trabalho. **Textos & Contentos**, Porto Alegre, n. 2, n. 1, p. 1-14, dez. 2003.

PRATA, M. M. F.; HONÓRIO, L. C. Riscos de adoecimento no trabalho: a percepção dos gerentes de um banco privado brasileiro. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 7, n. 1, p. 31-42, jan./abr. 2015.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia ciência e profissão** [online]. 2013, vol.33, n.1, p.192-207. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>>. Acesso em: 15 de mar. 2017

RODRIGUES, S. J. A.; HONÓRIO. L. C. Prazer e Sofrimento: vivências de médicos oncologistas do Hospital Santa Casa de Belo Horizonte. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE 87 PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. XL, 2016, Costa do Sauípe, **Anais...** Costa do Sauípe, Bahia, 2016.

SANTOS, J.L.G.; ERDMANN, A.L.; PROCHNOW A.G.; SILVA, D.C.; SILVA, R.M *et al*. Pleasure and suffering in nursing management in the hospital context. **Escola Anna Nery**. Jan./Mar, V.17, n.1 p.97-103, jan./mar.2013.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

SILVA, P. C. M.; CRESPO, A.R. Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. **Psicologia ciência e profissão** [online], Brasília, v. 27, n.1, p.132-147. 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SIMÕES, D.A.P, **Prazer e sofrimento no trabalho de médicos oncologistas que atuam em unidades hospitalares mineiras**. 2016. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte. 2016.

SOUZA, M. S.; BAPTISTA, M. N.; ALVES, G. A. S. Suporte familiar e saúde mental: evidência de validade baseada na relação entre variáveis. **Aletheia**, v.28, n.1, p. 32-44. 2008.

TAMAYO, Á., MENDES, A. M. Valores e vivências de prazer-sofrimento nas organizações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

TELES, M. C. C. **Re... conhecimento repercussões da organização do trabalho na saúde dos trabalhadores públicos**. Paraná: IMAP, 2012.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, São Paulo, n. 3, p. 20-27, set. 2009.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 19, n. 1, p. 38-46, Edição Especial. 2007.

VASCONCELOS, L. C. A. Sofrimento ético. *In*: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. REAd - **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 517-540, mai./ago. 2013.

WEBER, M. (1864-1920). **Economie et Société**. Paris: Plon, 1971.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	113
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	114

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Denis Anísio Socorro Carvalho, aluno do curso de mestrado do Centro Universitário UniHorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa sob a orientação do Prof. Dr. Luiz Carlos Honório, que tem como objetivo descrever e analisar as manifestações de prazer e sofrimento dos profissionais do serviço público que atuam na Secretaria de Administração e afins da Prefeitura de Bom Despacho.

Assim, convido você a participar desta pesquisa. O procedimento adotado para a coleta de dados será a entrevista estruturada. Os depoimentos, com a sua autorização prévia, serão gravados e transcritos e ficarão em poder do pesquisador. Eles serão destruídos ao término de cinco anos. Informo-lhe, ainda, que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins científicos.

Comunico-lhe que não terá despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu,.....
 RG.....fui orientado(a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pelo pesquisador e autorizo a gravação da entrevista.

..... de de 2016.

Ass. do entrevistado

Ass. do pesquisador

Pesquisador responsável: Denis Anísio Socorro Carvalho
 Endereço: Rua Francisco Araujo Lopes Caçado, 231, São José
 Bom Despacho – Minas Gerais. CEP: 30840-530
 Telefone: 37988360606

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes
 Endereço: Rua Alvarenga Peixoto, 1270
 Bairro: Santo Agostinho
 Belo Horizonte – Minas Gerais. CEP: 30180-121
 Telefone: (31) 3293.7042

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista

Prezado(a),

Com objetivo de contribuir para a ciência e para a possível melhoria da vida das pessoas, peço sua colaboração em responder as perguntas abaixo:

Perfil demográfico e ocupacional

- 1) Sexo: () Feminino () Masculino 2) Idade: _____ anos
- 3) Estado civil:
() Solteiro(a) () Casado(a) () Viúvo(a) () Separado (a) () outros: _____
- 4) Tem filhos? () Sim Quantos? _____ () Não
- 5) Escolaridade: () Ensino Superior () Especialização () Mestrado () Doutorado
() Ensino médio () Ensino fundamental
- 6) Tipo de vínculo com o município: () Efetivo () Contrato por prazo determinado
- 7) Secretaria onde trabalha: () Administração () Educação
- 8) Tempo de serviço na função: _____ anos
- 9) Carga horária de trabalho: () 20 horas () 30 horas () 40 horas () 50 horas
() 60 horas
- 10) Quais trabalhos você executa além do serviço público?

Sentido do trabalho

- 11) Qual a relevância que o seu trabalho tem na sua vida?
- 12) Que elementos você apontaria como aqueles com os quais você mais se identifica no trabalho que realiza?
- 13) Como a Sociedade vê o trabalho que você presta à população?

- 14) Como você se sente ao sair de casa para ir trabalhar? O que te motiva? O que te desmotiva?
- 15) O que você me diria a respeito do seu nível de compromisso e envolvimento com o seu trabalho? O que você colocaria como características mais relevantes desse compromisso e envolvimento?
- 16) Cite o que você mais valoriza na sua função.

Contexto do trabalho

- 17) Fale-me um pouco sobre as funções e o ambiente em que você trabalha.
- 18) Como você classificaria o seu ritmo de trabalho? Fale um pouco sobre isso.
- 19) Que aspectos do seu ambiente de trabalho você considera adequados para a realização da sua função? E os inadequados, quais seriam na sua opinião?
- 20) Qual o seu sentimento em relação às políticas públicas no que se refere ao cuidado com a saúde dos servidores?
- 21) O que levou você a escolher o setor público? Como se sente fazendo parte desse setor?
- 22) Quando acontece uma mudança no seu trabalho, como você se sente e como encara o fato?
- 23) Fale um pouco sobre a qualidade do relacionamento que você mantém com a sua chefia. Agora, fale sobre a qualidade do relacionamento que mantém com os seus colegas de trabalho.

Vivências de prazer

- 24) Quais são os principais elementos de prazer que você experimenta na realização do seu trabalho?
- 25) Fale sobre o reconhecimento do seu trabalho perante a organização em que trabalha.
- 26) Fale sobre o reconhecimento do seu trabalho perante a sociedade pública.
- 27) Aponte alguns elementos que o tornam uma pessoa realizada naquilo que faz.

Vivências de sofrimento

28) Você poderia me apontar alguns elementos que mais te pressionam na realização de suas atividades? Desses elementos, qual o que mais lhe pressiona e por que razão?

29) Você vive conflitos nas relações familiares ou sociais em decorrência da situação de trabalho? Fale um pouco sobre suas principais perdas e ganhos profissionais.

30) Sabe-se que certas tarefas exigem controle das emoções. Você precisa disfarçar seus sentimentos nas atividades que executa? Se sim, em quais situações?

31) Você consegue equilibrar os seus desejos individuais com os objetivos da instituição onde atua? Se “sim”, como faz esse equilíbrio?

32) Quais as inseguranças você vivencia atualmente no seu trabalho?

33) Você escolheria novamente essa profissão? Se “sim”, o que te levaria a essa escolha? O que mais?

Estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho

34) Quando você se depara com uma situação de trabalho que te pressiona e que te faz sofrer, o que você faz para lidar com esse tipo de situação?