

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

RISCOS DE ADOECIMENTO NO TRABALHO
um estudo com servidores públicos comissionados em uma
prefeitura do estado de Minas Gerais

Renato Vasconcelos de Melo

Belo Horizonte
2016

Renato Vasconcelos de Melo

RISCOS DE ADOECIMENTO NO TRABALHO:

um estudo com servidores públicos comissionados em uma prefeitura do estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte
2016

M528r

Melo, Renato Vasconcelos de

Riscos de adoecimento no trabalho: um estudo com servidores públicos comissionados em uma prefeitura do estado de Minas Gerais/Renato Vasconcelos de Melo. – Belo Horizonte: FNH, 2016.

87 f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Dissertação (Mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Trabalho. 2. Psicodinâmica do trabalho. 3. Prazer e sofrimento. 4. Estratégias defensivas. 5. Administração pública. I. Garcia, Fernando Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD:
658.38

Catálogo e normalização: Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6:1.172



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **RENATO VASCONCELOS DE MELO**

Matrícula: 770664

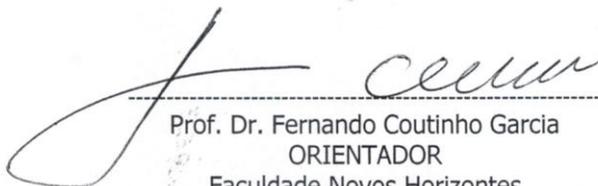
LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

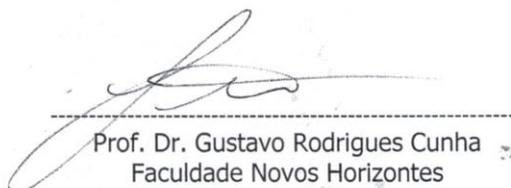
TÍTULO: **RISCOS DE ADOECIMENTO NO TRABALHO: um estudo com servidores públicos comissionados em uma prefeitura do estado de Minas Gerais.**

DATA: 11/02/2016

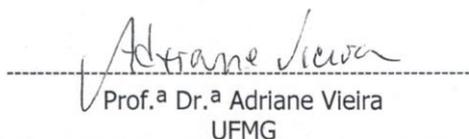
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha
Faculdade Novos Horizontes



Prof.ª Dr.ª Adriane Vieira
UFMG

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121
Av. Sinfrônio Brochado, nº 1281 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-000
Telefone: (31)3293-7000 – Site: <http://www.unihorizontes.br>
Belo Horizonte- MG

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "RISCOS DE ADOECIMENTO NO TRABALHO – um estudo com servidores públicos comissionados em uma prefeitura do estado de Minas Gerais", de autoria de Renato Vasconcelos de Melo, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 25 de janeiro de 2016.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO
NORMALIZAÇÃO DE ACORDO COM O MANUAL DA
FACULDADE NOVOS HORIZONTES - 6 EDIÇÃO

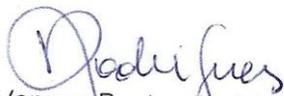
Declaro ter procedido à normalização da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia de autoria de RENATO VASCONCELOS DE MELO, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada "**RISCOS DE ADOECIMENTO NO TRABALHO: um estudo com servidores públicos comissionados em uma prefeitura do estado de Minas Gerais**".

Dados da revisão:

- . Normalização: Sim Não
- . Revisão de literatura: Sim Não
- . Transcrição das alterações de português: Sim Não

Data de recebimento da dissertação: 20/01/2016

Data de entrega da dissertação: 28/01/2016



Vanuza Bastos Rodrigues

Bibliotecária – CRB6: 1172

Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes

Doutoranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi

Celular: (31) 99993-2129

E-mail: vanuzabastos@bol.com.br

bastosvanuza@ig.com.br

Belo Horizonte, 28 de janeiro de 2016

AGRADECIMENTO

Não há nada mais sensato que saber agradecer no momento certo.

Agradecer pode parecer gesto simples ou, até mesmo, desnecessário. Mas, quando você percebe a importância do amparo e da doação de pessoas por sua causa, torna-se um grande ato.

Meu primeiro agradecimento é a Deus, pela proteção e por todas as oportunidades proporcionadas em minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Fernando Coutinho Garcia, pela habilidade e boa vontade na transmissão dos seus ensinamentos, pela presença e disponibilidade na condução desta pesquisa.

A todos os professores da Faculdade Novos Horizontes, em especial aos professores Antônio Luiz Marques e Luiz Carlos Honório, que contribuíram efetivamente em momentos de dúvidas.

Aos participantes da pesquisa que disponibilizaram seu tempo para as coletas dos dados, assumindo este compromisso com muita responsabilidade.

Aos colegas do mestrado, pela partilha de conhecimentos, experiências e angústias nos momentos de muita dificuldade.

À Wânia, da secretaria da pós-graduação, pelo apoio e paciência nas explicações referentes aos procedimentos formais do curso.

À minha esposa Claudiana e minha filha Lara, alicerce que sustenta a minha vida. Aceitaram as ausências e se tornaram responsáveis diretas por esta conquista.

Agradeço também aos meus pais, que sempre me mostraram que todas as oportunidades da vida provêm do conhecimento e da preparação.

Dentro do meu coração vai sempre haver um agradecimento a todas estas pessoas, por tudo que fizeram por mim.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar os riscos de adoecimento no trabalho no desenvolvimento das atividades executadas por servidores públicos comissionados de um município do interior de Minas Gerais. Para isto, se tornou necessário analisar e interpretar as relações estabelecidas nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como identificar as estratégias utilizadas para evitar ou minimizar as ações que geram os sofrimentos na execução das atividades desenvolvidas pelos sujeitos da pesquisa. Este município fica localizado na mesorregião metropolitana de Belo Horizonte, com população estimada de 85.000 mil habitantes. A evolução das necessidades da sociedade tem exigido cada vez mais adequações nas organizações de trabalho e, conseqüentemente, tem provocado impacto direto nas relações de trabalho. Nessas relações, surgem as vivências de prazer e sofrimento no trabalho que possuem como ponto de intersecção a preocupação de analisar o contexto de trabalho como um fator que influencia a saúde do trabalhador. Toda a pesquisa foi desenvolvida no contexto da administração pública que, segundo Castor e José (1998), encontra-se envolvida na luta entre duas forças: de um lado a burocracia formalista, centralizada, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização. De outro, a sociedade e as correntes modernizantes da burocracia que cobram mais eficiência da administração pública. O referencial teórico contemplou a Psicodinâmica do Trabalho com base na abordagem científica desenvolvida na França por Christophe Dejours, cuja hipótese central é que a relação homem x trabalho é de sofrimento e doença. Nessa perspectiva, foram abordadas as vivências de prazer no trabalho, as vivências de sofrimento no trabalho, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho no setor público, as estratégias de defesa ao sofrimento no trabalho e foram levantadas e apresentadas algumas pesquisas brasileiras sobre o tema bem como os principais resultados de cada uma delas. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa que trata da relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Os sujeitos que participaram da pesquisa são servidores públicos comissionados que ocupam a função de gerência, definidos por critério de saturação. Para a coleta de dados utilizou-se como instrumento a entrevista semiestruturada com base no Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA). A análise dos dados foi realizada pela técnica de análise de conteúdo. Para a análise e discussão dos dados coletados foram definidas as seguintes dimensões: contexto de trabalho, sentido do trabalho e as estratégias de defesa. Em cada uma destas dimensões foram analisados itens e contextos apresentados pelos entrevistados visando atingir os objetivos propostos de cada dimensão. Os resultados obtidos foram capazes de definir as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos sujeitos pesquisados bem como as estratégias que utilizam para enfrentar o sofrimento no trabalho.

Palavras-chave: Trabalho. Psicodinâmica do trabalho. Prazer e sofrimento. Estratégias defensivas. Administração pública.

ABSTRACT

This research has as main objective to identify the illness risks at work in the development of activities performed by public servers commissioned by a city in the inland of Minas Gerais. For this, it becomes necessary to analyze and interpret the relations established in the experiences of pleasure and sufferance at work and identify the strategies used to prevent or minimize the actions that generate sufferance in the execution of the activities developed by the subjects present in the research. This municipality is located in the metropolitan mesoregion of Belo Horizonte, with an estimated population of 85,000 thousand inhabitants. The evolving needs of society have increasingly demanded adaptations in work organizations and consequently have caused a direct impact on labor relations. In these relationships, arise experiences of pleasure and sufferance at work that have as intersection point a concern to analyze the work environment as a factor that influences the worker's health. All of the research was developed in the context of public administration that, according to Castor and José (1998), is involved in the struggle between two forces: on one side the formalist bureaucracy, centralized, inefficient and adverse to periodic modernization attempts. On the other, society and modernizing chain of bureaucracy that charge a more efficient public administration. The theoretical framework included the Psychodynamics of Work based on the scientific approach developed in France by Christophe Dejours whose central hypothesis is that the relation man x work is of suffering and disease. From this perspective, were addressed the experiences of pleasure at work, the experiences of sufferance at work, the experiences of pleasure and sufferance at work in the public sector, the strategies of defense to sufferance at work and were raised and presented some Brazilian research on the topic as well as the main results of each one of them. As for the methodology, it is descriptive, with a qualitative approach that deals with the dynamic relation between the real world and the subject. The subjects who participated in the survey are commissioned public servers occupying a management function, defined by saturation criteria. For data collection was used as instrument a semi-structured interview previously elaborated and based on the *Inventory Of Work and Illness Risks (IWIR)*. Data analysis was performed using content analysis. For the analysis and discussion of the collected data it was defined the following dimensions: context work environment, sense of the work and defense strategies. In each of these dimensions were analyzed items and contexts presented by the interviewees aiming to achieve the goals of each dimension. The obtained results were able to define the experiences of pleasure and sufferance at the work of the subjects researched as well as the strategies they use to face the sufferance at work.

Keywords: Work. Psychodynamics of Work. Pleasure and sufferance. Defensive strategies. Public administration.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Pesquisas brasileiras sobre vivências de prazer e sofrimento no trabalho	42
QUADRO 2 - Categoria: organização e trabalho	52
QUADRO 3 - Categoria: condições do trabalho	54
QUADRO 4 - Categoria: custos do trabalho	55
QUADRO 5 - Categoria: vivências de prazer	59
QUADRO 6 - Categoria: vivências de sofrimento	61
QUADRO 7 - Dimensão: estratégias de defesa	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	15
2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	17
2.1 Caracterização da ambiência	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1 Psicodinâmica do trabalho	20
3.2 As vivências de prazer no trabalho	25
3.3 As vivências de sofrimento no trabalho	28
3.4 Vivências de prazer e sofrimento no trabalho no setor público	33
3.5 Estratégias de defesa ao sofrimento no trabalho	35
3.6 Algumas pesquisas brasileiras sobre o tema: uma análise dos resultados	42
4 METODOLOGIA	46
4.1 Tipo de pesquisa	46
4.2 Abordagem de pesquisa	47
4.3 Sujeitos da pesquisa	47
4.4 Coleta dos dados	48
4.5 Análise dos dados	49
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	51
5.1 Contexto do trabalho	51
5.1.1 Organização do trabalho	51
5.1.2 Condições do trabalho	53
5.1.3 Custos do trabalho	55
5.2 Sentido do trabalho	58
5.2.1 Vivências de prazer	58
5.2.2 Vivências de sofrimento	61
5.3 Estratégias de defesa	64
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE	74

1 INTRODUÇÃO

A palavra trabalho vem do latim *tripalium*, termo utilizado para designar instrumento de tortura, ou, mais precisamente, “instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, nas quais agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los” (ALBORNOZ, 1994).

De acordo com Braverman (1974, p. 12), uma característica essencial do trabalho humano é que “desde a antiguidade e em todas as ocupações artesanais, sempre foi pensado e planejado por aqueles que executavam”.

Pra que a força de trabalho comprada pudesse produzir o máximo em termos de lucro, uma divisão essencial foi implantada. Ela executava o corte e amputava a concepção do trabalho da atividade do trabalhador. O significado deste corte para a identidade é um dos mais importantes temas nos estudos de saúde psicossocial do trabalho. Como esclarece Braverman (1974), o que para o capitalista se apresenta como um problema da gerência, para os trabalhadores vem representando, na história, a alienação progressiva em relação aos processos de produção.

O trabalho passou a se tornar estranho aos desejos e aos interesses de uma imensa parte das pessoas que o executam. O trabalhador se transformou em um ser um “ser” alienado, pois sua participação se resume à execução das atividades laborais previamente estabelecidas, em muitos casos, monótonas e repetitivas, com o claro objetivo de aumentar a intensidade de produção e o controle dos trabalhadores.

Hoje, o trabalho também é percebido de forma destrutiva, capaz de expor os trabalhadores a sérios riscos, como sua precarização.

Segundo Brant e Dias (2004), o trabalho contemporâneo, marcado pelos contratos temporários, pela flexibilização e pela execução de projetos, em que cada um deve tornar-se responsável pela sua empregabilidade, pode tanto oferecer condições para o crescimento pessoal como tornar-se motivo de opressão, exploração e, até mesmo, exclusão. Houve maior participação dos trabalhadores e, as condições de trabalho melhoraram. Atualmente, a capacidade de pensar, criar e tomar decisões

passou a ser mais explorada. Qualquer que seja a direção, o trabalho parece se constituir em numa fonte de sofrimento.

A psicodinâmica do trabalho foi desenvolvida na França, por Christophe Dejours. No início, baseava-se nas teorias de psicopatologia existentes. Principalmente com o avanço das pesquisas, a psicodinâmica do trabalho começou a desenvolver teorias próprias, que se fundamentam na inter-relação trabalho e saúde.

Mendes (2007) argumenta que as bases conceituais da psicodinâmica do trabalho são elaboradas a partir da análise da dinâmica inerente a determinados contextos de trabalho, caracterizada pela atuação de forças, visíveis e invisíveis, objetivas e subjetivas, psíquicas, sociais, políticas e econômicas que podem ou não deteriorar esse contexto, transformando-o em lugar de saúde e/ou de patologias e de adoecimento. O autor reforça que o estudo central da psicodinâmica do trabalho foca na exigência por parte das organizações quanto à mobilização e ao engajamento do trabalhador, bem como nas causas e consequências dessas ações. O trabalhador está exposto a situações extremas de exigências (mobilização e engajamento) quanto à produção, ao desempenho e à competitividade. Soma-se a isso a total incompetência social das organizações em termos de enfrentamento das extremas dificuldades para implantar ações que possibilitem o diálogo, a promoção das relações socioprofissionais e de políticas de reconhecimento e a valorização e melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores.

De acordo com Mendes (2007), o trabalho é caracterizado como fonte de prazer e sofrimento. O sofrimento é visto como uma espécie de drama, que mobiliza o sujeito no mundo e no trabalho, em busca das condições de saúde. Nem o sofrimento e tampouco as estratégias de defesas individuais e coletivas são patológicos, e, sim, uma saída para a saúde.

Nessa perspectiva, intervir na organização do trabalho é contribuir para o processo de saúde, que permite aos sujeitos subverter o sofrimento, transformando-o em sentido, em inteligibilidade e em ação. Isso não significa anular o sentimento, mas, sim, transformá-lo no prazer da reapropriação do vivido pela ação (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2013).

Ainda segundo Brant e Gomez (2004), o um estudo do processo de transformação do sofrimento em adoecimento não deve buscar conhecer a etiologia de determinado sofrimento ou seu nexos causal com o trabalho, mas, sim, investigar o destino seguido, a partir de sua manifestação nas organizações do trabalho. Os sujeitos manifestam seu sofrimento, em maior ou menor grau, de acordo com o uso que fazem do vocabulário disponível em sua época e sua inserção social. Existem várias formas de experimentar e manifestar o sofrimento: por meio da fala, dos sonhos, corpo, dos atos e do trabalho. Vale ressaltar que o sofrimento não tem uma manifestação única para todos os sujeitos de uma família. O que é sofrimento para um não é necessariamente para outro, mesmo quando submetidos às mesmas condições.

De acordo com Oliveira (2014), Administração Pública compreende o direcionamento de um processo estruturado de planejamento, utilizando orientação, organização, execução, avaliação e aprimoramento, com a expectativa de atender às necessidades dos cidadãos, visando ao bem comum.

Dubois e Lins (2012) sustentam que é preciso entender o passado da Administração Pública no Brasil. Os governos militares, após 1964, realizaram investimentos em infraestrutura, especialmente na indústria de base, de transformação, de equipamentos e de bens duráveis, e na agroindústria de alimentos. Porém, o ambiente político centralizador foi marcado pela falta de democracia, pela censura e por perseguições e repressões. Este cenário gerou um ciclo de crescimento econômico, mas também desequilíbrios na situação macroeconômica. Em meados dos anos de 1970, iniciou-se o processo de abertura política, que durou até a promulgação da Constituição Federal de 1988. A partir daí, vários fatos contribuíram para a evolução da Administração Pública como: instabilidade monetária, recessão econômica, aumento da dívida externa, planos econômicos sem sucesso, falta de controle da inflação, e, até, o impeachment presidencial de 1992. Em 1994, ocorreu a estabilidade monetária e acelerou o processo de privatização. Em 2000, foi sancionada a Lei de Responsabilidade Fiscal que buscava o aprimoramento do controle dos gastos dos estados e dos municípios. A partir daí, os conceitos de eficiência e eficácia tornaram-se mais presentes na gestão pública.

Ainda segundo Dubois e Lins (2012), outra fonte de mudanças no setor público vem dos recursos humanos. Carreiras de uma vida inteira estão se tornando coisa do passado. Os profissionais buscam cada vez mais saltos diagonais entre as organizações. O crescimento econômico, principalmente na última década, revelou a carência de mão de obra mais técnica na carreira pública. Além disso, os concursos públicos têm perdido parte do poder de atração para jovens talentos e a melhor remuneração por parte do setor privado tem dificultado a retenção desses talentos.

Este estudo busca analisar e interpretar as relações estabelecidas nas vivências de prazer e sofrimento do trabalho, bem como identificar as estratégias utilizadas para evitar ou minimizar as ações que geram os sofrimentos na execução das atividades desenvolvidas por servidores públicos em regime de comissão que atuam na administração pública em um município de Minas Gerais.

Define-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais os riscos de adoecimento no trabalho dos dirigentes comissionados de uma prefeitura do estado de Minas Gerais?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os riscos de adoecimento no trabalho no desenvolvimento das atividades executadas por servidores públicos comissionados de um município do interior do estado de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever e analisar o contexto de trabalho dos servidores públicos comissionados;
- b) Descrever as vivências de prazer e sofrimento do trabalho dos servidores públicos comissionados, na perspectiva dos entrevistados;
- c) Identificar as estratégias de defesa desenvolvidas pelos pesquisados para lidar com o sofrimento no trabalho.

1.3 Justificativa

As transformações e a evolução da sociedade vêm exigindo cada vez mais mudanças nas organizações e têm provocado impacto direto nas relações de trabalho. Diante deste aspecto, as organizações precisam buscar adequações e alternativas que atendam às expectativas desta sociedade.

Muitos temas são considerados pela sua importância. Por isso, precisam ser analisados com o objetivo de apresentar evoluções conceituais e práticas propositais ao bem estar da sociedade. Neste contexto, a psicodinâmica do trabalho vem delineando aspectos que tratam das vivências de prazer e sofrimento nas relações de trabalho, bem como estratégias de defesas ao sofrimento.

Para Dejours (2004), trabalhar implica estabelecer uma relação com o real. Neste sentido, o sofrimento no trabalho é inevitável, uma vez que coloca o sujeito de frente com o real, diante do inesperado, o que conduz, inicialmente, a uma experiência de fracasso e de impotência. O trabalhador depara-se com o fato de que as prescrições, necessariamente, não são suficientes para uma atividade com êxito.

O ato de trabalhar implica condições que podem possibilitar a transformação do sofrimento em criatividade e prazer, por meio do orgulho com o produto do trabalho e do estabelecimento de bons vínculos ou condições que dificultam a expressão subjetiva no trabalho, indicando a frustração, a solidão, as estratégias defensivas e o adoecimento como possibilidade (DEJOURS, 2004). Neste sentido, torna-se importante compreender a relação do trabalhador com o prazer, o sofrimento, as consequências e as transformações que ameaçam tal ambiente.

Para Brant e Dias (2004), se o sofrimento constitui aspecto de insistência do homem em viver em um ambiente que lhe parece adverso e se o trabalho permite a construção do sujeito como ser de cultura e é fator primordial de sua manutenção, torna-se importante compreender a relação do trabalhador com o sofrimento e a circunstância em que o próprio trabalho, no papel de elemento de transformação, revela-se uma ameaça.

Segundo Castor e José (1998), a história da administração pública brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e adversa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos interesses econômicos retrógrados e conservadores, embora politicamente influentes; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais. A primeira quer perpetuar seu controle social e seus privilégios por meio da centralização burocrática, de natureza conservadora e imobilista. As forças modernizantes, por seu turno, industrializadas e abertas ao exterior, exige novas missões para o Estado, principalmente na área da ampliação da infraestrutura econômica e social, hoje apontam para a globalização e o liberalismo.

O servidor público aparece com destaque, pois tem um papel relevante na intermediação entre a sociedade e o Estado nos casos que envolvem o desenvolvimento econômico e social. Neste contexto, o servidor público carrega a responsabilidade dessa intermediação na prestação de serviços públicos eficientes e considerados essenciais à sociedade.

Os cargos comissionados se diferem dos cargos efetivos justamente pela efetividade da qualidade jurídica que qualifica a titularização do cargo efetivo. De acordo com a disposição constitucional expressa no inciso II do art.37, eles são declarados de livre nomeação e exoneração. Ou seja, a autoridade competente para nomear poderá também exonerar os ocupantes de tais cargos por meio de ato discricionário. Vale ressaltar que o servidor efetivo que ocupa cargo em comissão, no ato exoneração do cargo comissionado, volta ao seu cargo efetivo, desempenhando as atividades inerentes a ele. Já em relação àquele servidor ocupante de cargo em comissão que não seja servidor efetivo, este quando exonerado perde o vínculo com a Administração Pública.

2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

2.1 Caracterização da Ambiente

O município mineiro alvo desta pesquisa está localizado na mesorregião metropolitana de Belo Horizonte, Capital do estado de Minas Gerais, possui aproximadamente 85.000 mil habitantes. Destaca-se na composição do produto interno bruto (PIB), de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) a prestação de serviços, a indústria e a agropecuária.

O serviço público tem a possibilidade de empregar pessoas com base nos três regimes de contratação estabelecidos pela Constituição Federal de 1998: por concurso público, estabelecendo os aprovados e empossados como servidores públicos efetivos; por comissão; e por contratação. Isso para atender às necessidade temporárias de excepcional interesse público.

Seguem algumas citações da Constituição Federal que esclarecem a questão:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

IX - a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público; (BRASIL, 1988, p. 1).

A estrutura organizacional da Instituição pesquisa pode ser assim representada:

Figura 1 - Estrutura organizacional da instituição pesquisada



Fonte: Dados da pesquisa

O município pesquisado possui em seu quadro de servidores públicos 3.070 pessoas, sendo 239 ocupantes de cargo em regime de comissão. Destes, 78 atuam como gerentes nas diversas áreas das 11 secretarias municipais. É importante destacar que dos 78 gerentes 35 são de provimento efetivo e 43 são de provimento em comissão.

Para Brant e Dias (2004), o ato de pesquisar as vivências de sofrimento em gestores está relacionado à hipótese de que esses profissionais, na qualidade de sujeitos divididos entre a obediência e a resistência às demandas organizacionais, parecem encarnar, estrategicamente, as proibições de manifestação do sofrimento, reproduzindo, assim, a atual cultura do individualismo na gestão do trabalho.

De acordo com Brant e Gomez (2009), quanto mais alto o nível hierárquico ocupado pelo sujeito, maior a necessidade dele de demonstrar satisfação pelo trabalho, e, portanto, mais sofisticadas deverão ser as estratégias de defesa do sofrimento.

A identificação dos elementos que originam prazer e sofrimento no trabalho, bem como das estratégias de defesa desenvolvidas pelos gerentes comissionados, está inserida em um cenário complexo, de muitos desafios e interpretações, delegando aos gerentes grandes responsabilidades na condução e no acompanhamento diário dos processos que interligam as estratégias e as operações.

Melo (1996) constata que essas contradições e dualidades são agravadas atualmente, em função da necessidade de o gerente ser competitivo e cooperativo ao mesmo tempo; ser individualista e trabalhar em equipe; ter iniciativa e trabalhar conforme as regras; ser flexível e perseverante; utilizar a sua raiva e ser duro e usar sua suavidade e ternura; propor questionamentos e eliminar dúvidas; e trabalhar o conflito e ignorar as posições conflituosas.

Diante dessas contradições e dualidades, estabelece-se um ambiente propício ao desencadeamento e existência de elementos capazes de submeter os gerentes pesquisados a vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o referencial teórico, enfocando os seguintes tópicos: Psicodinâmica do trabalho, As vivências do prazer no trabalho, As vivências de sofrimento no trabalho, e Vivências de prazer e sofrimento no trabalho no setor público, Estratégias de defesa ao sofrimento no trabalho e Algumas pesquisas brasileiras sobre o tema "Uma análise dos resultados".

3.1 Psicodinâmica do Trabalho

Etimologicamente, a palavra “trabalho” se deriva do latim *tripalium*, ou *tripalus*, ferramenta de três pernas que imobilizava animais, principalmente equinos e bovinos, para serem ferrados. Também era conhecido como o nome de um instrumento de tortura usado contra escravos e presos, que originou o verbo *tripaliare*, cujo primeiro significado era "torturar" (ALBORNOZ, 1994).

Durante a evolução histórica do ser humano, o trabalho sempre esteve presente, principalmente para garantir sua sobrevivência. Hoje, pode-se considerar que, além da sobrevivência, o trabalho sempre contribui para a integração social (ALBORNOZ, 1994).

Segundo Clot (2011), além de proporcionar ao indivíduo seu sustento material, o trabalho assume uma função psíquica na estrutura da constituição do sujeito e de sua rede de significados. Por essa razão, a relação do homem com o trabalho se torna elemento constituinte da estruturação de processos de identidade e subjetividade.

Considerando, portanto, os aspectos de sobrevivência e de integração social, todo o trabalho deveria ser agradável, pois conduziria as pessoas ao alcance de suas necessidades básicas e sociais. Porém, se a execução do trabalho for submetida a condições físicas, estruturais e emocionais inadequadas, ele pode gerar uma série de males aos executores.

Guimarães, Andrade e Barros (2008) defendem que o trabalho pode assumir na vida dos indivíduos importante papel na formação de sua identidade, e grande parte das vezes o faz. Essa relação do trabalho com a identidade do indivíduo é ambivalente, pois, se de um lado, ela é saudável, podendo abrir ou ampliar espaços para identificações e gozo sadios, de outro, pode barrar outras possibilidades saudáveis de identificação. Se isso acontece, as pessoas podem passar a ser aquilo que fazem, o trabalho que executam, perdendo a personalidade singular.

A psicodinâmica do trabalho considera uma abordagem científica, desenvolvida na França por Christophe Dejours. Como descrito por Bueno e Macedo (2012), sua evolução aconteceu a partir de 1970, cujos aspectos eram psicossomáticos, envolvendo o estudo do sofrimento psíquico (inconsciente). Nos anos de 1980, o foco foi na psicopatologia e na psicodinâmica (ergonomia) e no início dos estudos sobre as estratégias defensivas. Nos anos de 1990, ampliaram-se as pesquisas sobre a psicodinâmica e suas influências mais críticas, a partir da teoria comunicacional: crítica de Habermas (1989), banalização da injustiça social, estudo do prazer e mecanismos de enfrentamento dos trabalhadores para a saúde no trabalho.

Nos anos de 2000 até 2012, ano de publicação do artigo “A clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras”, o foco foi na ênfase ao estudo do trabalho na construção da identidade do trabalhador e às vivências de prazer-sofrimento no trabalho, na psicologia do reconhecimento e da sublimação como estratégia de enfrentamento e nos estudos sobre clínica do trabalho, proposta de uma ação transformadora, por intermédio do espaço de discussão coletiva, em que a palavra possa ter autonomia e liberdade de expressão, a “fala livre” (BUENO; MACEDO, 2012).

De acordo com Aguiar (2008), Christophe Dejours desenvolveu a teoria da psicodinâmica do trabalho, cuja hipótese central apoia-se na constatação de que relação homem *versus* trabalho é de sofrimento e doença, embora o trabalho possa também ser fonte de prazer e saúde.

Dejours (2003) afirma que, tendo o trabalho como fonte de prazer e sofrimento, o trabalhador reage de forma individual às condições em que ele é realizado. Uns adoecem; outros não. Uns sofrem mais; outros, menos.

Como descrito por Mendes (2007), é com base na psicodinâmica do trabalho que serão discutidas as inter-relações entre as novas formas de organização do trabalho, os modos de ação dos trabalhadores para assegurar sua saúde e as patologias sociais decorrentes dessas formas e do sofrimento por elas provocado.

A psicodinâmica do trabalho possibilita uma compreensão contemporânea da subjetividade no trabalho. Essa abordagem trouxe um novo olhar às ciências do trabalho, ao propor a criação de espaços de discussão em que os trabalhadores puderam expressar sua voz e seus sentimentos e as contradições do contexto do trabalho que respondem pela maioria das causas geradoras de prazer e de sofrimento (DEJOURS, 2003).

Em Mendes e Araújo (2012) encontra-se o esclarecimento de que o objeto da psicodinâmica do trabalho é a relação entre trabalho e trabalhar, eixo central da constituição do sujeito. O foco de análise é a organização do trabalho, em suas dimensões visíveis e invisíveis, prescritas, cognitivas, afetivas, intersubjetivas, políticas e ética. Conhecer a organização do trabalho é fundamental para acessar as vivências de prazer e sofrimento, os processos de subjetivação, as patologias e a saúde-adoecimento. Identificar como os sujeitos constroem as estratégias de confronto com o real da organização do trabalho é crucial para a análise clínica, visto que é essa organização que promove e configura a construção dessas estratégias.

Mendes (2007) afirma que, atualmente, a psicodinâmica, em seu conjunto teórico e metodológico, evoca uma inversão no modo de estudar a inter-relação trabalho e saúde, que pode ou não deteriorar esse contexto, transformando-o em lugar de saúde e/ou de patologias e de adoecimento.

Segundo Mendes e Araújo (2012), a clínica psicodinâmica deve enfrentar o desafio de desvelar ao sujeito a sua atividade psíquica envolvida no ato de trabalhar. O

processo de engajamento na organização do trabalho implica resistência em aceitar o sofrimento inevitável do encontro fracassado com o real. No lugar desse sofrer, surgem os sintomas e as repetições, muitas vezes, representados nas defesas.

Como teorizam Merlo e Mendes (2009), uma característica importante da psicodinâmica do trabalho é visar ao coletivo em detrimento do individual. Não existem soluções individualizadas. As intervenções terapêuticas são direcionadas para o coletivo dentro da organização do trabalho.

As organizações do trabalho exigem cada vez mais do trabalhador mobilização e engajamento, com base na lógica do aumento de produtividade, do desempenho e da excelência. Essas ações, quando se tornam falhas e/ou excessivas, levam o trabalhador ao sofrimento e ao desenvolvimento de patologias. Este é um cenário real, baseado em resultados organizacionais e, às vezes, distante do que foi prescrito, determinado e, até, padronizado pelas organizações de trabalho.

De acordo com Mendes e Araújo (2012), para a clínica do trabalho o sujeito, é aquele que luta contra a loucura, as patologias e a doença mental provenientes do trabalho; é o sujeito que confronta com ele mesmo e com a realidade; é o sujeito que sofre diante das dificuldades impostas pela organização do trabalho e o coloca em conflito com o mundo real; é o sujeito que executa sem perceber o sentido do trabalho.

Cada vez mais, o trabalhador está vinculado à organização do trabalho, por intermédio de projetos e objetivos organizacionais, e comprometido com os problemas, desempenhos, políticas e resultados.

A psicodinâmica do trabalho desenvolve análises sociais e psíquicas do trabalho para elucidar questões como prazer e sofrimento no trabalho.

A atividade profissional não é simplesmente um modo de ganhar a vida, mas uma forma de inserção social, na qual os fenômenos psíquicos e físicos estão fortemente implicados. O trabalho pode ser um fator de equilíbrio e de desenvolvimento humano. Esta situação está vinculada a um trabalho que permita ao indivíduo aliar

necessidades de diferentes ordens ao desejo de executar tarefas. Ou seja, que ele seja uma fonte de prazer (DEJOURS; DÉSSOURS; DÉSRIAUX, 1993).

Quando a organização do trabalho não permite ao sujeito satisfazer necessidades tanto físicas quanto psíquicas, pode transformar-se em sofrimento e, conseqüentemente, em fator de deterioração e de patologia (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2013).

Essas duas dimensões se articulam no ambiente ocupacional, significando dizer que o prazer assume seu lugar quando ocorre a transformação das condições potencialmente geradoras de sofrimento no trabalho (MENDES, 2007).

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2013), na relação homem-trabalho surge um questionamento muito importante: A tarefa exige suficientes atividades psíquicas, fantasmáticas e psicomotoras? Segundo ele, esta questão resume toda a problemática da relação entre o aparelho psíquico e o trabalho.

De acordo com Bueno e Macêdo (2012), o início da psicodinâmica do trabalho no Brasil deu-se com o lançamento do livro *A loucura do trabalho*, de Christophe Dejours, em 1987, que trouxe uma nova proposta teórica importante para o mundo do trabalho. Até então, os cursos de administração, psicologia organizacional e engenharia de produção ensinavam e pesquisavam sob a ótica praticamente exclusivista do capital, e o trabalhador tinha que se adaptar aos novos modelos que foram surgindo desde a primeira Revolução Industrial, em 1760, na Inglaterra, e, ultimamente, a outras inovações como qualidade total e reengenharia.

Ainda segundo Bueno e Macêdo (2012), corroborado por Merlo e Mendes (2009), o percurso da produção brasileira em psicodinâmica do trabalho teve início na década de 1980 e acompanha o desenvolvimento da própria teoria, preconizada por Christophe Dejours, estando envolvidas nessa rede de construção todas as tensões necessárias ao avanço científico de uma teoria e de sua aplicação.

Para Mendes e Araújo (2012), os estudos efetuados no Brasil abarcaram um leque variado de profissões, concentrando-se naquelas relacionadas à área de saúde:

enfermeiros, agentes comunitários, auxiliares e técnicos de enfermagem. No entanto, há um número significativo de estudos que agregam outros sujeitos de pesquisas: trabalhadores da área de educação (principalmente professores), bancários, teleatendimento, servidores públicos e profissionais de cargos operacionais, tais como, catadores de lixo, costureiros e operários da construção civil.

3.2 As Vivências de Prazer no Trabalho

A expressão "prazer no trabalho" é tratada especialmente pela psicodinâmica do trabalho, que a define mais do que uma vivência: o prazer é um princípio mobilizador da dinâmica que emerge dos contextos de trabalho (MENDES, 2007). Uma das mais significativas contribuições dos estudos de Dejours, fundador da abordagem, é a articulação entre as dimensões psíquicas – que envolvem essa busca de prazer e evitação do sofrimento – e a dimensão coletiva do trabalhador (VIEIRA; MENDES; MERLO, 2013).

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2013), um trabalho livremente escolhido ou livremente organizado oferece, geralmente, vias de descarga mais adaptadas às necessidades: o trabalho torna-se, então, um meio de relaxamento. Às vezes, a tal ponto que, uma vez a tarefa terminada, o trabalhador se sente melhor do que antes de tê-la começado. É o que ocorre com o artista, o pesquisador, o cirurgião, quando estão satisfeitos com seu trabalho.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (2013) afirmam que o trabalho gera prazer quando ele é livremente escolhido e organizado. Também é importante citar que o indivíduo sempre tenta obedecer a um princípio fundamental de buscar o prazer e de evitar o desprazer. Surge, então, a indagação: De quem é a responsabilidade de buscar ou gerar prazer na execução de tarefas no trabalho? O certo é que nem todos têm a oportunidade de escolher um trabalho e organizá-lo da maneira que lhe for melhor. Boa parte dos trabalhadores busca satisfação e prazer nas organizações que os escolhem, dando a elas total direito de determinar as regras de como, quando e quanto fazer.

Certamente, essa responsabilidade de gerenciamento do recurso humano se destaca como um dos maiores desafios da ciência da administração, pelo principal motivo da imprevisibilidade do comportamento dos indivíduos. Não só fatores internos são motivadores de comportamento; os fatores externos também são motivadores de comportamento. Na maioria das vezes, a organização empregadora encontra-se limitada em sua possibilidade de intervir na solução.

Ciente da dificuldade de solucionar problemas externos que dificultam a vida do trabalhador, resta à organização empregadora desenvolver e implantar estratégias e ações que busquem oferecer ao trabalhador melhor qualidade de vida no trabalho. Tais estratégias somente serão eficazes se estiverem alinhadas com a cultura e o clima organizacional.

Para Ferreira e Mendes (2001), o prazer no trabalho é definido a partir da valorização e do reconhecimento. A valorização é o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor em si mesmo e é importante e significativo para a organização e a sociedade. O sentimento de reconhecimento significa ser aceito e admirado no trabalho e ter liberdade para expressar sua individualidade.

De acordo com Mendes e Araújo (2012), a vivência de prazer é caracterizada pela presença de, ao menos, um dos seguintes sentimentos: reconhecimento, identificação, orgulho pela atividade em si, realização e liberdade.

O reconhecimento pode ser visto como uma forma de recompensa e valorização pelo esforço e pelo sofrimento vividos pelos trabalhadores na realização das tarefas estabelecidas que possibilita ao trabalhador a construção de uma identidade e de experimentar vivências de prazer. (MENDES, 2007).

Outro aspecto de muita relevância nas vivências de prazer no trabalho é a relação entre as tarefas prescritas e as atividades realmente realizadas. Quando existe predominância da compatibilidade entre a tarefa prescrita e a atividade real, ou uma flexibilidade na organização do trabalho que permita a negociação ou ajustamento do sujeito às condições adversas da situação, há lugar para as vivências de prazer (FERREIRA; MENDES, 2001).

Guimarães, Andrade e Barros (2008) entendem que na sociedade contemporânea a percepção do tempo é distorcida pelas demandas advindas da configuração do aparelho produtivo. Assim, e os sujeitos têm limitada autonomia com relação à possibilidade de vivência de momentos de prazer descompromissado.

O prazer desvinculado de imposições externas por utilidade poderia contribuir para a liberação de tensões acumuladas no aparelho mental. Entretanto, a ordenação racional e intensiva do tempo contribui para que o sujeito não consiga se desvincular da lógica que rege o aparelho produtivo e desfrutar desses momentos, que, além de benéficos para a saúde mental, são necessários. Por isso, aumentam as possibilidades de o acúmulo de energias libidinais no aparelho mental do sujeito levar ao surgimento de psicopatologias e quadros clínicos graves, como a depressão ou a melancolia. Estes não se desenvolvem apenas em decorrência de predisposições ou fraquezas do sujeito, mas são potencializados pelo ambiente de trabalho e pelo contexto social no qual ele se insere (GUIMARÃES; ANDRADE; BARROS, 2008).

É representativo considerar o que o sujeito vive em seu ambiente de trabalho em relação às vivências de prazer e sofrimento. Enquanto trabalhador, ele está diariamente exposto a regras, regulamentos e aumento do volume de tarefas, como forma de contribuição para o alcance de objetivos econômicos, bem como de sanções, punições e relações humanas recheadas de imprevisibilidades. Extrair deste ambiente vivências de prazer não é tarefa fácil. A realidade capitalista e o princípio da produtividade agredem explicitamente o trabalhador e sequestram sua subjetividade, tornando-o um ser produtivo e conduzido segundo os propósitos das organizações de trabalho.

Para Aguiar (2008), Dejours faz um elo entre a qualidade, a segurança, a saúde e o prazer no trabalho. Elementos, segundo este, indissociáveis. A segurança depende da boa vontade dos funcionários, que vão interessar-se, individual e coletivamente, em garantir o bom funcionamento da organização. A administração tem a responsabilidade social de manter o espaço público (fator capaz de reconstituir as condutas individuais e de mobilizar a criatividade investida no trabalho), para que funcionários, operários, gerentes e executivos possam se confrontar e, assim,

garantir a própria saúde mental e física, bem como a segurança da organização e o equilíbrio da sociedade como um todo.

Guimarães, Andrade e Barros (2008) consideram que, a partir do momento em que o consumo e a organização passam a determinar as identificações do indivíduo, reduzem-se as chances deste indivíduo de vivenciar qualquer liberdade e, mesmo, sua possibilidade de real resistência, uma vez que seu próprio caráter passa a lhe ser completamente determinado pela vida na sociedade capitalista mercantilizada.

3.3 As Vivências de Sofrimento no Trabalho

A origem do sofrimento se apresenta quando fracassam as possibilidades de rearranjo da organização, bloqueando a relação do trabalhador com a organização do trabalho. Daí, a energia pulsional não acha descarga na realização do trabalho, acumulando-se no aparelho psíquico e gerando desprazer e tensão (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2013).

De acordo com Brant e Dias (2004), o trabalho caracteriza-se como um espaço de dominação, submissão e resistência do trabalhador. Assim, dominação, submissão e resistência comportam uma conjunção de forças, na qual o conflito é o elemento central. Falar em conflito é falar em embate e, portanto, em sofrimento.

Aguiar (2008) afirma que a forma de como se reveste o sofrimento varia segundo o tipo de organização do trabalho. O trabalho repetitivo cria a insatisfação, cujas consequências não se limitam a um desgosto particular. Ela é, de certa forma, uma porta de entrada para a doença e uma encruzilhada que se abre para as descompensações mentais ou doenças somáticas, em virtude de regras que foram, em grande parte, impostas. A psicopatologia do trabalho atribui ao sofrimento um papel central, fazendo dele um instrumento de compreensão no domínio da subjetividade, das condutas e da produção.

O sofrimento, de certa forma, começa quando o trabalhador, mesmo tentando vencer todos os desafios e dificuldades impostos pela organização do trabalho, não consegue cumprir todas as obrigações e tarefas a ele dispensadas. Isso também se

evidencia pelo fato de existir diferenças entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Se um trabalhador for desenvolver suas atividades somente conforme o prescrito, seu nível de desempenho e produtividade estará comprometido. Ou seja, o trabalhador é desafiado subjetivamente a desempenhar outras tarefas correlatas que vão se avolumando, ficando ele pressionado, desgastado, diante de uma carga de tensão e ansiedade muito grande e das crescentes cobranças por resultados.

Segundo Ferreira e Mendes (2001), existe uma discrepância entre as tarefas prescritas e as atividades que realmente são executadas. Essa discrepância pode desencadear um custo psíquico para o trabalhador e trazer consequências para a organização do trabalho em termos da natureza da tarefa em si e das relações socioprofissionais. Isso faz com que o trabalhador se coloque em estado de esforço permanente para dar conta da realidade, muitas vezes, incompatível com seus investimentos psicológicos e seus limites pessoais, gerando sofrimento.

O aumento do ritmo de trabalho, que vem sendo proposto pelas organizações de trabalho, determina, cada vez mais, a execução de um número maior de atividades aos trabalhadores, com um tempo cada vez menor para o desempenho dessas atividades. Tal propósito deriva para o seguinte questionamento: Nesse sentido, o aumento do ritmo de trabalho é para atender a necessidade de produtividade, fazendo mais com menos, ou para inibir o trabalhador, mediante o acúmulo de tarefas, para refletir e para questionar a prática laboral?

Para Ferreira e Mendes (2001), as vivências de sofrimento aparecem associadas a diversos fatores, como: a divisão e padronização de tarefas, com a subutilização do potencial técnico e da criatividade; e rigidez hierárquica, com excessivas regras e regulamentos, ingerências políticas, centralização de informações, falta de participação nas decisões, não reconhecimento do trabalhador e pouca perspectiva de crescimento profissional.

Ainda de acordo com Ferreira e Mendes (2001), a psicodinâmica do trabalho mostra que a predominância das vivências de sofrimento está associada tanto às condições nas quais as atividades são realizadas quanto às relações socioprofissionais. As organizações do trabalho precisam promover mudanças voltadas para reduzir ou

minimizar os fatores que causam cansaço, desânimo e descontentamento com o trabalho.

Como explica Mendes (2007), no mundo do trabalho, junto ao progresso tecnológico e à promessa de melhoria da qualidade de vida, surgiram nos últimos anos imposições da organização do trabalho adaptadas às ideologias neoliberais de gestão empresarial; ou seja, imposições de horário, ritmo, formação, informação, rapidez, metas de produção e competitividade de mercado.

Destaca-se que o enfraquecimento das políticas de bem-estar social, o “clima de ameaça de desemprego” e as “práticas de enxugamento da máquina produtiva” utilizadas tanto no Estado quanto na iniciativa privada, aliados a essas imposições da organização do trabalho, vêm intensificando o processo de precarização do trabalho e das relações sociais de troca descompensatória, bem como a atitude sacrificial do trabalhador (MENDES, 2007).

Mendes (2007) explica que o trabalho submete o ser humano ao convívio diário com outras pessoas, que possuem variabilidade de comportamentos e atitudes que podem levar a um convívio desconfortável. O trabalhador é um ser pressionado diante de tantos desafios. Ele precisa viver e suprir suas necessidades humanas, das mais simples às mais sofisticadas. Isso não acontece sem o trabalho.

Como acentuam Dejours e Abdoucheli (1994), muitos estudos têm sido orientados no sentido de fazer desaparecer o sofrimento, visando à saúde dos trabalhadores e/ou a eficácia das empresas. Todavia, o sofrimento não pode ser banido da vida humana. Se isso fosse possível, a realidade traria outras formas de diversidade.

Embora o homem não goste do sofrimento, conforme afirma Aguiar (2008), este o desafia, e ele está sempre buscando possibilidades de jogar com o sofrimento e descobrir formas criativas e úteis de lhe dar significado, adquirindo, assim, reconhecimento e identidade. A cada sofrimento enfrentado e suplantado, o indivíduo se reconstrói. Para Freud, citado por (AGUIAR, 2008), isso é o trabalho da pulsão. Assim, a produção prazerosa do trabalho nada mais é que a sublimação derivada do sofrimento. O sofrimento pode fazer mudar a realidade.

Quando o indivíduo busca suprir sua necessidade de reconhecimento e de superação de novos desafios profissionais, é muito provável que ele esteja indo ao encontro de momentos de muita dificuldade, que lhes trarão sofrimentos, os quais, nas devidas proporções, possibilitarão a oportunidade de alcançar crescimento pessoal e profissional.

Como descrito por Mendes e Araújo (2012), a vivência de sofrimento, atualmente, é caracterizada pela presença de, ao menos, um dos seguintes sentimentos: medo, insatisfação, insegurança, estranhamento, impotência diante das incertezas, alienação, vulnerabilidade, frustração, inquietação, angústia, depressão, tristeza, agressividade, impotência para promover mudança, desgaste, desestímulo, desânimo, sentimento de impotência, desgaste físico, emocional, desvalorização, culpa, tensão e raiva.

É certo que todo trabalhador, indiferente de sua especialização, de seu cargo e das condições de trabalho, experimentará ao longo da sua carreira profissional diversas vivências de sofrimento. Alguns mais e outros menos.

Segundo Aguiar (2008), a luta psíquica indissociável do sofrimento no trabalho não envolve apenas os membros de uma organização, mas todas as pessoas a eles relacionadas afetivamente, incluindo família e sociedade. O espaço organizacional não se restringe a seu espaço interno, mas também a toda a população que o circunda. Os métodos organizacionais e administrativos de uma organização determinam a saúde mental não apenas da geração presente, mas também das gerações futuras, pois o sofrimento no trabalho dos pais vai determinar a saúde psíquica dos filhos, e esta se refletirá na próxima geração.

Os métodos e os processos da administração dispõem de um poder sobre o destino do sofrimento das pessoas, que pode ser criativo ou patogênico. Consequentemente, dispõem de um poder sobre o destino da comunidade, pois terão responsabilidade sobre a incidência da violência, da indiferença ou do dinamismo de sua população. Como conclui Dejours (1994) citado por Aguiar (2008), a saúde mental é uma responsabilidade organizacional.

Quando a organização do trabalho já utilizou todas as margens de liberdade em sua transformação, gestão e aperfeiçoamento surge o sofrimento patogênico. Isto é, quando não há nada além de pressões fixas, rígidas e incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo ou o sentimento de impotência. Quando já explorados todos os recursos disponíveis e mesmo assim o sofrimento começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito direcionando-o para a descompensação e doença, este é o sofrimento patogênico.

Já o sofrimento criativo precede a transformação do sofrimento em criatividade, beneficiando a identidade do sujeito e aumentando a resistência ao risco de desestabilização psíquica e somática. O trabalho então funciona como um mediador para a saúde (DEJOURS, ABDOUCHELI, 1994).

Na visão de Ferreira e Mendes (2001), o sofrimento é capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade, conduzindo a problemas mentais. Também pode ser uma vivência que conduz a uma luta individual e coletiva contra ele, gerando o enfrentamento das imposições e pressões do trabalho, o que causa a desestabilidade psicológica, dando lugar ao prazer quando este sofrimento pode ser transformado.

Para Brant e Gomez (2009), ocorre um processo de transformação do sofrimento no trabalho em adoecimento. Essa transformação é caracterizada pela negação e psiquiatrização do sofrimento, pela incorporação da identidade de doente e pelas interpretações individualizadas e fora do contexto prático, além do elevado rigor e exigências das organizações de trabalho. O sofrimento gera: somatização (busca uma causa corporal); psiquiatrização (doença mental); medicalização abusiva ou desnecessária, excesso de licenças médicas e internações hospitalares e aposentadoria por invalidez indevida. A tudo isso somam-se fraqueza, desequilíbrio emocional e conflitos familiares.

O processo de adoecimento, em alguns casos, não acontece sem resistência dos trabalhadores. Por exemplo, a não aceitação de algumas regras instituídas leva à criação de enfrentamentos, gerando alternativas de sobrevivência emocional e profissional.

Ainda de acordo com Brant e Gomez (2009), algumas formas de resistência são capazes de evitar o adoecimento; outras manifestam o sofrimento, mas não caminham para o adoecimento.

3.4 Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho no Setor Público

De acordo com Guimarães, Andrade e Barros (2008), por mais paradoxal que seja, nesta sociedade, em que os fluxos do tempo fazem-se perceber de maneira cada vez mais acentuada e indicam para um futuro que se mostra sempre mareado por incertezas, as empresas adotam um discurso de mão única: deve-se dar tudo de si à organização para que o empenho possa ser reconhecido (corpo, mente e alma, de preferência), ao mesmo tempo em que se exige que o trabalhador, às suas expensas, se qualifique continuamente para que possa manter-se na organização.

A possibilidade da demissão, apesar de, muitas vezes, não ser cogitada a todo o momento por vários dos trabalhadores, é uma constante enfrentada por todos que se encontram na iniciativa privada. Com o avanço da ideologia neoliberal-privatista, os empregos públicos passaram também a ser alvo de ameaças (GUIMARÃES, ANDRADE; BARROS, 2008).

O neoliberalismo veio propor uma mudança ao papel do Estado, sustentando que o mercado deveria substituir a política. Definiu estratégias importantes, como o incentivo à privatização e, como consequência, a diminuição dos cargos públicos e a eliminação de privilégios dos servidores públicos.

De acordo com Lins e Nunes (2009), a cena política do país frequentemente reforça o preconceito relacionado ao servidor público. Especificamente, no período dessa atenção midiática (fins da década de 1980 – “caça aos marajás”), ocorreu o maior número de aposentadorias precoces da história, fato agravado pelas reformas realizadas pelo Governo Fernando Henrique Cardoso. Reis (2008), citado por Nunes e Lins (2009), afirma que o neoliberalismo se manifestou em sua forma mais cruel para a reformulação da relação desses servidores com o Estado.

Lins e Nunes (2009) ressaltam que na atualidade os sujeitos que trabalham em empresas estatais vivem os reflexos das transformações e as exigências do novo mercado de trabalho formal, sendo impelidos a buscar outro perfil mais flexível. A demanda de estar empregável é real nessas empresas, porque ali se observa o movimento do Estado para enxugar e reduzir o quadro de vagas de trabalho.

Os autores utilizam-se da seguinte argumentação: a burocracia é a chave que move o processo de sofrimento, na medida em que produz a falta de autonomia; e os servidores se mostram atados, o que gera frustração. O modelo empregado na organização, assim, constitui um dos fatores que proporcionam e caracterizam o sofrimento no trabalho. A organização burocrática tradicional possui uma hierarquia conhecida pela divisão vertical do trabalho, que, muitas vezes, traz consigo a impessoalidade, também fonte de frustração e desânimo, possivelmente, afetando o desempenho do servidor público (LINS; NUNES, 2009).

A partir dos estudos de Max Weber sobre o tipo ideal de burocracia e sua teorização, a burocracia passa a ser vista como o principal problema para o bom funcionamento, gerando eficiência e eficácia nas organizações de trabalho, excesso de papéis e decisões atrasadas e malformuladas, além de inibir e bloquear a criatividade do trabalhador, que se sente amarrado pelo excesso de normas e regras (LINS; NUNES, 2009).

Para Mendes (2007), os gestores das organizações de trabalho geram sofrimento aos trabalhadores, impossibilitando margem de liberdade na execução das tarefas. Utilizar a criatividade neste processo seria um dos caminhos para transformar o sofrimento.

Na visão de Ribeiro (2003), um dos traços marcantes das sociedades modernas é o seu caráter burocrático e limitado. Apesar de a burocracia ter sido idealizada para normatizar e legalizar procedimentos de ordem administrativa, os sucessivos desdobramentos e desvirtuamentos de suas atribuições vieram comprometer tais propósitos. Tem-se hoje uma máquina burocrática lenta e ineficiente, que não se presta ao atendimento sequer da mais banal das necessidades de um cidadão.

O mal funcionamento da burocracia - ou seja, quando ela é tratada por excessos -, pode ser o fato gerador de várias vivências de sofrimento dos servidores públicos. Além do excesso de papéis e formalidades, fica clara a dificuldade no atendimento aos cidadãos, assim como os conflitos com o público. Diante disso, o público passa a ser visto como uma ameaça e o servidor passa a agir em defesa própria. Reside aí a precarização em alguns atendimentos de órgãos públicos. Além disso, o mal funcionamento do sistema burocrático pode estabelecer um mal relacionamento entre os participantes dos processos e as decisões tornam-se excessivamente fragmentadas, perdendo-se tempo e produtividade e tornando soluções que poderiam ser rápidas em processos intermináveis (RIBEIRO, 2003).

De acordo com Ribeiro (2003), no conceito popular, as pessoas passaram a chamar de burocracia não o sistema, mas os seus defeitos. Burocracia virou sinônimo de ineficiência, excesso de regras e exigências que emperram soluções que poderiam ser obtidas prontamente. As medidas para desburocratizar estão sempre na pauta de prioridades, para que a empresa se veja aliviada dos excessos. A melhor forma de desburocratizar é delegar poder decisório aos subordinados.

Freitas e Augusto (2014) alegam que as vivências de prazer, em contrapartida, surgem do amálgama que o trabalho traz para o corpo, a psique e as relações interpessoais. Suas causas originam-se das dimensões que estruturam o contexto de trabalho. As vivências de prazer se manifestam por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho. Constituem-se em um dos indicadores de saúde no trabalho, por possibilitarem a estruturação psíquica, a identidade e a expressão da subjetividade no trabalho, de modo a viabilizar as negociações, a formação de compromisso e a ressonância entre o subjetivo e a realidade concreta de trabalho (DEJOURS, 2008).

3.5 Estratégias de Defesa ao Sofrimento no Trabalho

Segundo Aguiar (2008), a psicodinâmica do trabalho mostra que contra o sofrimento, a ansiedade e a insatisfação os indivíduos constroem sistemas defensivos. Essas defesas ocultam o sofrimento, fazendo com que a dor gerada pelo sofrimento permaneça desconhecida. Dessa forma, o sofrimento é vivenciado, mas não é

reconhecido. É o saber-vivência, que se opõe ao saber-poder: o sofrimento não pode ser aliviado porque a dor permanece desconhecida não apenas para os trabalhadores, mas também para seus observadores. A defesa oculta a dor para aliviar o sofrimento, e não há como aliviá-lo sem conhecer seu conteúdo.

Silva (2011) formula o seguinte questionamento: “O que permite suportar, às vezes, por muito tempo, situações de trabalho que desrespeitam o organismo humano e/ou violentam a dignidade e até ameaçam a própria vida?”

Como afirma Dejours e Abdoucheli (1994), o conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico pôde ser reconhecido como fonte de sofrimento e suscita estratégias defensivas. O mais surpreendente foi a descoberta das estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente.

Laplanche e Pontalis (1970) ensinam que contra a angústia do trabalho, como a insatisfação, os operários elaboram estratégias defensivas para que o sofrimento não seja imediatamente identificável. Assim, disfarçado e mascarado, o sofrimento só pode ser revelado pela retirada da capa própria a cada profissão, que constitui, de certa forma, sua sintomatologia.

Explicam os autores que o sofrimento do trabalhador dá lugar a uma semiologia chamada de "ideologia defensiva da profissão". Isso nada mais é que o resultado da repressão pulsional (modalidade defensiva que se distingue da repressão e que atua aquém dessa, na própria fonte da pulsão), pela qual, para proteger sua saúde mental, o trabalhador, principalmente em tarefas repetitivas de determinadas profissões, transfere os sintomas para o corpo, provocando o que normalmente se chama de Lesão por Esforço Repetitivo (LER), específica a cada profissão, ou o estresse, que apresenta características diferenciadas em diferentes profissões. Quando as estratégias defensivas não funcionam, o sujeito adocece (LAPLANCHE; PONTALIS, 1970).

Dejours e Abdoucheli (1994) questionam: Qual é o alvo das estratégias defensivas? Hoje, pode-se responder que esse mecanismo de defesa leva à modificação, transformação e, em geral, eufemização da percepção que os trabalhadores têm da

realidade que os faz sofrer. Tudo se passa como se, por falta de poder vencer a rigidez de certas pressões organizacionais irreduzíveis, os trabalhadores conseguissem, graças a suas defesas, minimizar a percepção que eles têm dessas pressões, fontes de sofrimento.

As estratégias defensivas funcionam como um retorno da relação subjetiva com as pressões patogênicas. Os trabalhadores passam de vítimas a agentes ativos de um desafio, de uma atitude provocadora ou de uma minimização diante da pressão patogênica. Esta operação é estritamente mental, já que ela não modifica a realidade da pressão patogênica (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

De acordo com Barros e Honório (2013), as estratégias de defesa são específicas das categorias profissionais que as adotam, podendo ser individuais ou coletivas. A diferença entre os mecanismos de defesa individuais e mecanismos de defesas coletivos está no fato de que aqueles permanecem sem a presença física do objeto, já que são interiorizados, ao passo que estes dependem da presença de condições externas e se mantêm no consenso de um grupo de trabalhadores (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2013).

Para esses autores, a racionalização, a inteligência astuciosa, a ressonância simbólica e o uso da palavra são mecanismos de defesa, como explicam:

. Racionalização - acontece quando um indivíduo busca justificativas para minimizar as situações dolorosas e desagradáveis vivenciadas no ambiente ocupacional. A sublimação diz respeito a um processo inconsciente, pelo qual um impulso é modificado de modo a se ajustar ou ficar em conformidade com as demandas da organização. Ou seja, é um mecanismo utilizado para compensar frustrações, mesmo que isso ocorra momentaneamente.

. Ressonância simbólica - está relacionada ao enfrentamento das situações concretas vivenciadas pelo indivíduo, de modo que ele possa refletir e dar continuidade ao seu questionamento interior e delinear a sua história. A ressonância simbólica, pelo que se conceitua, é um requisito individual do mecanismo de defesa chamado de inteligência astuciosa.

. Inteligência astuciosa - diz respeito à capacidade do trabalhador de realizar ajustes na organização produtiva no momento em que se vê diante de situações inéditas ou inesperadas de trabalho. Assim, a inteligência astuciosa caracteriza-se por ser um mecanismo que mostra a habilidade, a invenção e a criatividade sendo privilegiadas em detrimento da força. Finalmente, a transformação do sofrimento em iniciativa e mobilização criativa requer o mecanismo do uso da palavra, que deve se manifestar em um espaço que favoreça a discussão e as opiniões serem expressadas publicamente (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2013).

De acordo com Dejours e Abdoucheli (1994), sofrimento, prazer, sujeito e identidade, são conceitos que não possuem entendimentos a não ser da forma individualizada. Trata-se de vivências subjetivas, que implicam um ser de carne e um corpo onde ele se exprime e se experimenta, da mesma forma que a angústia, o desejo, etc. São vividos por qualquer um, mas não da mesma forma.

Buscando um entendimento mais simples dos mecanismos de defesas individuais e dos mecanismos de defesa coletivos, os primeiro se resumem a uma situação de livre-arbítrio do trabalhador, em que ele escolhe por sua livre vontade uma defesa ao sofrimento criado no ambiente de trabalho, durante sua permanência ou não neste ambiente. Um exemplo claro e bastante utilizado é a prática de atividades esportivas. O importante é perceber que, independente do sofrimento, os mecanismos de defesas são sinais de inquietação e incômodo diante de uma situação que não concede ao trabalhador satisfação e bem estar.

De acordo com Mendes (2007), as estratégias coletivas de defesas constituem uma forma específica de cooperação entre os trabalhadores em sua luta contra o sofrimento no trabalho.

Para Dejours e Abdoucheli (1994), a diferença entre o mecanismo de defesa individual e o mecanismo de defesa coletivo é que o primeiro está interiorizado, ele existe mesmo sem a presença física de outros sujeitos -, enquanto o mecanismo de defesa coletivo somente se sustenta por consenso entre todos os sujeitos envolvidos e também depende de condicionantes externos.

A autora explica que o aumento do ritmo de trabalho constitui defesa ante a angústia de não ser capaz de seguir cadências ou limites impostos diante do sofrimento proveniente da repetição contínua, do constrangimento, do aborrecimento, do medo das agressões do usuário, dos clientes, do receio da dominação e da autoridade exercida pela chefia, da ameaça da perda do lugar profissional, da exclusão e da agressividade. A prática da autoaceleração – caracterizada pelo aumento progressivo do ritmo de trabalho concomitante à progressiva redução do tempo de desempenho das tarefas – pode ser compreendida como uma estratégia coletiva de defesa, como uma forma de inibir o pensamento reflexivo, dissociando a vivência do sofrimento (MENDES, 2007).

De acordo com Dejours¹ (1980), citado por Dejours e Abdoucheli (1994), a autoaceleração individual é vantajosa para o rendimento e torna-se uma obrigação indissociável do estabelecimento da repressão pulsional necessária para poder resistir por longo prazo às pressões impostas pelas organizações do trabalho

Sobre a tentativa de inibir o pensamento reflexivo, Enriquez (2006) explica que o indivíduo começa a perceber que não é apenas à base de estimulantes que ele pode encontrar saídas, que não é somente adotando todas as próteses possíveis que ele pode se adaptar, mas que é, principalmente, se interrogando sobre suas capacidades, seus limites e sua mortalidade, individualmente e com os demais. O indivíduo, então, se confessa capaz de um trabalho de luto, de um trabalho de interrogação, que pode levá-lo a analisar-se, a trabalhar o seu “fórum interior”, não para fazer análise pela análise, mas para tentar saber por que faz tal coisa e que sentido ele atribui a ela. É dizer que retorna de maneira fundamental a algo que estava em vias de desaparecer: a questão do sentido. Os seres humanos estão sempre em busca de sentido. É a definição fundamental de ser humano e de ser social. De outro modo, seriam apenas animais totalmente programados (ENRIQUEZ, 2006).

O que se considera é que o sofrimento, neste caso, está relacionado à perda de sentido no trabalho. Isso acontece com intensidade, pois as organizações, diante

¹ DEJOURS, C. **Travail**: usure mentale. Paris: Centurion, 1980.

das pressões mercadológicas, prescrevem as atividades de forma padronizada com um volume de tarefas elevado, fornecendo escasso período para a execução e cobrando de forma agressiva resultados.

Mendes (2007) alega que um indicativo de fracasso dos recursos defensivos para a proteção da saúde poder ser caracterizado quando a defesa construída inicialmente para proteção passa a ser percebida pelo sujeito como desejo. Por exemplo, o desejo de atender ao ideal de metas exigido pela organização, aliado ao desejo de ser reconhecido como bom funcionário por isso. A prática da autoaceleração passa, enfim, a ser percebida pelo sujeito como desejo (meta da organização de aumentar o ritmo de trabalho = desejo do sujeito), promovendo alienação e a exploração do sofrimento pelas metas organizacionais.

Nesse momento o sujeito tem sua subjetividade sequestrada. As organizações do trabalho, utilizando-se de diversos recursos, conduzem o trabalhador a aderir compreensões prontas para ele se adaptar. Estes recursos extrapolam as questões econômicas, tornando-se uma forma sofisticada de dominação que facilita a exploração do indivíduo. O próprio trabalhador participa de sua dominação. Com o sequestro da subjetividade, o trabalhador busca estabelecer um padrão de conduta do meio em que ele está, abrindo mão de sua autonomia e ficando muito vulnerável (MENDES, 2007).

Enriquez (2006) afirma que a racionalidade instrumental e as estratégias financeiras atingem o objetivo: utilizar o sujeito, que acredita ser, em grande parte, autônomo, para explorá-lo e aliená-lo. O processo de alienação é tão mais insidioso que muitas pessoas colaboram com a própria alienação. Tornam-se utensílios manuseados pelos dominantes no alto de sua potência. Estes últimos tornam-se cada vez ou mais perversos ou mais paranoicos, porque têm o gosto pelo poder desmedido.

O domínio do ser humano é um dos elementos que constituem as relações de trabalho, usando a criação de métodos para a execução de tarefas e o controle social, com aspectos emocionais de exploração e violência. O trabalhador se torna um ser impotente quando descobre que não consegue atender aos objetivos da

organização do trabalho, passando a sentir-se ameaçado. A imposição do medo faz com que todos tendam a se sacrificar para mostrar eficiência e que estão aptos ao cumprimento das metas.

Na visão de Silva (2011), o termo "defesa" será empregado no sentido de defesa contra o sofrimento, realizada por intermédio de mecanismos psicológicos ou de condutas. Incluem-se aí os mecanismos psicológicos de defesa inconscientes, mas também os mecanismos psicológicos conscientes.

Ainda de acordo com Silva (2011), é importante distinguir os termos "defesa" e "resistência". Este será utilizado para o enfrentamento das situações ou condições determinantes do sofrimento. A diferença essencial entre ambos é que a defesa está voltada, basicamente, para evitar ou tornar suportável o sofrimento e, em geral, não propiciam transformações, enquanto a resistência está voltada diretamente para obter a transformação das situações que originam o sofrimento. Uma e outra podem assumir os aspectos individuais e coletivos. Portanto, as estratégias de defesa tentam minimizar o mal-estar e o sofrimento no trabalho, enquanto as de resistência buscam a ressignificação e a transformação dos aspectos que provocam mal-estar e sofrimento ao trabalhador.

No cenário prático, estabelecer tal diferença não é tarefa tão simples como a teoria propõe. A própria autora ilustra utilizando o seguinte posicionamento: quando o trabalhador defende a autonomia de seus movimentos e do seu pensar, evita mal-estar e está defendendo sua identidade. Nesta caso, defesa assume o caráter de resistência (SILVA, 2011).

Tanto as defesas, assim como as resistências, apresentam caráter individual e caráter coletivo. Isso posto, pode-se afirmar que as estratégias de defesa são positivas quando protegem o sujeito contra o sofrimento causado pelas situações de trabalho geradoras de conflito, mantendo, assim, o equilíbrio psíquico e evitando o adoecimento. Em contrapartida, essas defesas tornam-se negativas quando alienam o indivíduo, imobilizando-o.

Portanto, como afirma Cru² (1988), citado por Dejours e Abdoucheli (1994), os trabalhadores criam regras para o trabalho que não estão de acordo com as regras formais das organizações do trabalho. Trata-se de articulações que conduzem a princípios que regulamentarão, mesmo que na informalidade, as ações e a gestão das dificuldades enfrentadas ao longo da execução do trabalho. Estas regras são construídas pelo coletivo e dão lugar a conflitos, litígios e arbitragens que atrapalham a evolução das relações sociais de trabalho e as técnicas de execução para o trabalho.

3.6 Algumas Pesquisas Brasileiras Sobre o Tema: Uma Análise dos Resultados

Quadro 1 - Pesquisas brasileiras sobre vivências de prazer e sofrimento no trabalho
(Continua...)

Autor(es)/ Data	Tema	Principais resultados
VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. (2011)	Vivências de Prazer- Sofrimento no Trabalho do Professor Universitário: Estudo de Caso em uma Instituição Pública	Os resultados permitiram concluir que os docentes apresentaram vivências moderadas de sofrimento, com predomínio das vivências de prazer. Ficaram evidenciados como fatores de prazer: realização profissional, liberdade de expressão e relacionamento social entre os pares. A precarização do trabalho ficou evidente nas situações oriundas do crescimento quantitativo e qualitativo dos cursos incluindo cada vez mais demandas. Também foram apontadas: falta de organização sindical e perda de autoridade do docente. As estratégias defensivas ocorrem na busca pela maximização das vivências de prazer.
MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. (2012)	Prazer e Sofrimento Docente em uma Instituição de Ensino Superior Privada	Nos aspectos relacionados às vivências de prazer no trabalho, constatou-se uma situação moderada nos dois fatores a ela pertinentes, prevalecendo o aspecto “realização profissional” sobre “liberdade de expressão”. Destaca-se o fator de orgulho pela profissão, o único avaliado satisfatoriamente pelos docentes, acompanhado pela identificação com as tarefas e pela realização profissional. No fator de liberdade de expressão, o fator que mais se aproximou da satisfação foi independência para usar a criatividade na função. Quanto aos fatores de sofrimento no trabalho, prevaleceu o esgotamento profissional em comparação com a falta de reconhecimento. Também foram evidenciadas vivências de sofrimento por sentimentos de vigilância e punição, decorrentes da gestão controladora adotada pela IES.

Fonte: Elaborado pelo autor

² CRU, D. Les règles de métier. Collectif er travail de métier. In: Dejours, C. **Plaisir et souffrance dans Le travail**. Orsay: OACIP, 1987.T.1. p. 29-54. (Publié avec Le concours Du CNRS).

Quadro 1 - Pesquisas brasileiras sobre vivências de prazer e sofrimento no trabalho
(Continua...)

Autor(es)/ Data	Tema	Principais resultados
BARROS, N. M. G. C.; HONÓRIO, L. C. (2013)	Riscos de Adoecimento no Trabalho de Profissionais que Atendem Emergência em um Hospital Público Mato-Grossense: o Caso de Médicos e Enfermeiros	Contexto de trabalho com ritmo exaustivo de trabalho, escassez de tempo para realização das atividades, pela inadequação das condições do ambiente físico e pelo enfraquecimento das relações socioprofissionais em termos da falta de integração e cooperação entre os profissionais, deficiências de comunicação e de acesso às informações necessárias para a condução das atividades. Todos estes fatores podem prejudicar a prestação de um atendimento de qualidade aos pacientes. Ficou demonstrado um grande dispêndio de esforços intelectuais, exigindo constante estado de concentração e alerta dos entrevistados. Apesar de todas as exigências relatadas e de todos os danos associados ao trabalho, os pesquisados disseram experimentar prazer no que fazem no que diz respeito ao desafio de salvar vidas, a liberdade que possuem de expressar suas opiniões, ao orgulho que sentem pela profissão e ao reconhecimento que recebem de colegas, pacientes e familiares.
CUPERTINO, V.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. (2014)	Prazer e Sofrimento na Prática Docente no Ensino Superior: Estudo de Caso em uma IFES Mineira	Constatou-se uma situação crítica relacionada aos fatores de vivência de prazer e sofrimento. Tornaram-se evidentes aspectos de precariedade das condições de trabalho, isolamento pessoal originado pela competitividade e necessidade de aumento da produtividade. O contexto de trabalho apresenta indicadores de saúde e de adoecimento. Também ficou evidente que as estratégias utilizadas para diminuir o sofrimento no trabalho não são eficazes e capazes de neutralizar o sofrimento. Os resultados também mostraram indícios de adoecimento por meio de danos físicos. É fato relevante que, embora as vivências de sofrimento sejam explícitas, os resultados também mostraram que existe uma identificação muito grande entre os entrevistados e a organização, sendo um fato positivo e capaz de amenizar as questões de sofrimento e de encorajar os entrevistados a enfrentar os problemas e as dificuldades. As vivências de prazer e sofrimento no trabalho observadas na pesquisa podem ser reflexo da precarização da educação, de maneira geral.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 1 - Pesquisas brasileiras sobre vivências de prazer e sofrimento no trabalho
(Continua...)

Autor(es)/ Data	Tema	Principais resultados
PRATA, M. M F.; HONÓRIO, L. C. (2014)	Riscos de adoecimento no trabalho: a percepção dos gerentes de um banco privado brasileiro	Projeto desenvolvido em um grande banco privado brasileiro, especificamente em algumas agências de Belo Horizonte/MG. Constataram-se insuficiência de tempo para execução de tarefas e aumento da complexidade das funções de gerência, tendo como consequência imediata a maior cobrança por resultados. Porém, isso pode ser compensado pelas boas condições de trabalho e pela autonomia no planejamento das atividades. As relações socioprofissionais se apresentam estáveis, porém existe a concorrência entre os pares, na maioria das vezes, motivada por metas exageradas impostas pela Direção. Vivências de prazer se originam também de fatores como confiança e reconhecimento, mas não o suficiente para excluir o sofrimento diante das ameaças e inseguranças quanto ao trabalho. Quanto ao aspecto de liderança, os entrevistados exercem pressão por resultados a seus subordinados e, ao mesmo tempo, recebem pressão por resultados da Direção. As estratégias de defesas contra o sofrimento mais utilizadas por estes profissionais entrevistados são: auxílio da família e auxílio de profissionais da área da saúde. As recomendações à organização se baseiam na definição de estratégias que promovam a saúde física e mental do gerente, bem como a aproximação dos cargos diretivos, a fim de demonstrar que a filosofia da organização não se baseia somente na compulsão por resultados.
PEREIRA, S. A. A.; HONÓRIO, L. C. (2015)	Gerentes de Projetos: Âncoras de Carreira e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho	Os profissionais pesquisados entendem que sua função exige constante aprimoramento e capacitação técnica e científica. Nas entrevistas, demonstraram que precisam desenvolver habilidades para gerenciar conflitos, resolver problemas, lidar com pessoas e demais recursos, realizar planejamentos e administrar o tempo. As vivências de prazer destacadas nos dados coletados se referem à identificação com a função, ao orgulho de trabalhar como gerente de projetos e à realização profissional. As vivências de sofrimento incluem o medo e a insegurança relacionados às deficiências de desempenho e de alcance de resultados, como também o convívio com situações constrangedoras e de injustiça resultantes de posturas inadequadas no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 1 - Pesquisas brasileiras sobre vivências de prazer e sofrimento no trabalho
(Conclusão)

Autor(es)/ Data	Tema	Principais resultados
PEREIRA, S. A. A.; HONÓRIO, L. C. (2015)	Gerentes de Projetos: Âncoras de Carreira e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho	Todas as estratégias de defesa apresentadas possuem o cunho individual, sugerindo medo resultante das pressões organizacionais, da falta de cooperação, confiança e integração e da disputa que se apresenta entre as equipes de trabalho. Sugeriram-se futuras pesquisas para examinar as atividades de gerentes de projetos, pois ficou evidenciado que este tipo de função está propenso a características importantes ao risco de adoecimento no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor

4 METODOLOGIA

A ciência é uma das formas de se obter conhecimento. Vergara (2009) afirma que se trata de um processo permanente de busca da verdade, de sinalização sistemática de erros e correções, predominantemente racional.

Para Richardson (2014), a pesquisa como ferramenta para adquirir conhecimento pode ter por objetivo resolver problemas específicos, gerar teorias e avaliar teorias existentes. Em termos gerais, não existe pesquisa sem teoria. Explícita ou implícita, ela está presente em todo o processo de pesquisa.

De acordo com May (2004), quando se afirma que a ciência é especial porque se baseia nos fatos, presume-se que os fatos sejam manifestações sobre o mundo que podem ser estabelecidas diretamente pelo uso cuidadoso e sem preconceito dos sentidos. A ciência deve basear-se no que se vê, se ouve e se toca e não em opiniões pessoais ou imaginárias especulativas. Se a observação do mundo for realizada de maneira cuidadosa e sem preconceitos, os fatos estabelecidos dessa maneira vão se constituir em uma base segura e objetiva para a ciência. Enfim, a ciência não se concretiza se não for realizado um trabalho de coletar dados, sistematizá-los e fazer uma descrição da realidade.

Fatos ou manifestações precisam ser tratados de forma correta e cuidadosa, pois é partir deles que os resultados serão analisados para se chegar às conclusões das pesquisas. Para isso, a metodologia trata a forma e as diretrizes que irão orientar a investigação, definindo quais instrumentos e procedimentos serão utilizados na coleta e no tratamento dos dados.

4.1 Tipo de Pesquisa

Para este estudo, o tipo de pesquisa escolhido foi o descritivo, que, segundo Vergara (2009), expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno. Não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

De acordo com Gil (1999), as pesquisas descritivas têm por objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis. A pesquisa descritiva é, juntamente com a exploratória, aquela que habitualmente os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática realizam.

4.2 Abordagem de Pesquisa

Quanto à abordagem, esta pesquisa é de natureza qualitativa, pois 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 (MICHEL, 2009).

A abordagem qualitativa refere-se a estudos de significados, significações, ressignificações, representações psíquicas, representações sociais, simbolizações, simbolismos, percepções, pontos de vista, perspectivas, vivências, experiências de vida e analogias. Tem abordado, entre outros temas: mecanismos de adaptação; adesão e não adesão a tratamentos; estigma; cuidados; reações e papéis de cuidadores profissionais e familiares; fatores facilitadores e dificuldades relativos a profissão, tratamento e condições de trabalho (TURATO, 2003).

4.3 Sujeitos da Pesquisa

As unidades de análise estabelecem as fronteiras de interesse do pesquisador e decidem sobre onde, quando e quem pesquisar, em quais ambientes o estudo será realizado, quando os dados serão coletados, qual o tempo estimado para essa coleta e quais os sujeitos serão envolvidos (GODOY, 2006).

Os seis sujeitos que participaram da pesquisa foram definidos por meio do critério de saturação, que, segundo Thiry-Cherques (2009), valida objetivamente pesquisas que colhem informações em áreas em que é impossível ou desnecessário tratar a amostra de forma probabilística. Ainda segundo o autor, nas técnicas não probabilísticas, não se trabalha com amostragem, mas com elementos e com categorias que atendem a requisitos estabelecidos de acordo com as necessidades

e o escopo da pesquisa. Os sujeitos da pesquisa foram ocupantes dos cargo de gerência que se posicionam no nível intermediário da estrutura hierárquica. Eles receberam orientações dos diretores, tendo entre suas principais atribuições gerenciar os recursos disponíveis da sua área de atuação. Os gerentes possuem contato diário com a parte operacional, ficando responsáveis por gerenciá-la e fiscalizá-la, além de oferecer assistência para dirimir dúvidas e incertezas. São estes servidores que, na maioria das vezes, possuem contato com o cidadão na prestação de algum serviço e na solução de problemas. Trata-se de agentes de interligação organizacional entre os extremos da estrutura hierárquica. Drucker (1954) esclarece que o trabalho do gerente é similar a do maestro, pois, além de conduzir sua equipe, desempenha também o papel de intérprete.

Mintzberg (1973) afirma que o gerente desempenha papéis dentro da organização. O primeiro é o interpessoal, que existe como decorrência direta da autoridade e do *status* concedido ao gerente em função de sua posição hierárquica formal. Envolve, basicamente, suas relações pessoais dentro e fora da organização. O segundo papel é o informacional, em que o gerente é colocado como centro da rede de informações. Este fato é explicado em função dos contatos interpessoais decorrentes do papel essencialmente interpessoal por ele exercido. O terceiro papel é o decisório, em que a autoridade formal do gerente e sua situação privilegiada dentro da rede de comunicação exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização.

4.4 Coleta dos Dados

Como técnica de coleta de dados, foram aplicadas entrevistas, que, de acordo com May (2004), geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas. Entretanto, para alcançar isso os pesquisadores sociais precisam entender a dinâmica das entrevistas, aprimorar a própria utilização do método e entender os diferentes métodos de conduzir entrevistas e de analisar os dados, além de ter consciência de seus pontos fortes e limitações.

Neste estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada, com base em de um roteiro adaptado de Barros e Honório (2013), para abordar as perguntas básicas e principais do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), que, segundo Mendes e Ferreira (2007), têm por objetivo investigar o trabalho e os riscos de adoecimento por ele provocados. Este tipo de entrevista permite-se que o entrevistado responda às questões utilizando suas falas sem comprometer o foco específico da investigação. É importante também ressaltar que o próprio pesquisador pode conduzir as entrevistas semiestruturadas.

Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é utilizada em pesquisas qualitativas, já que valoriza a presença do pesquisador e cria perspectivas para que os entrevistados alcancem a liberdade e a espontaneidade, contribuindo para o enriquecimento do resultado final.

4.5 Análise dos Dados

A análise de conteúdo, que é uma técnica de análise interpretativa, foi o método utilizado. Consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, voltado para obter, por meio procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo dos indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 2008).

Para Richardson (2015), a análise de conteúdo é utilizada para estudar material do tipo qualitativo, devendo ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes. Deve-se basear em teorias relevantes e que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador.

Para Bardin (2008), três fases fazem parte da análise de conteúdo:

- a) Pré-análise - é a fase da organização propriamente dita, quando se organiza o material a ser analisado, para torná-lo operacional e sistematizar

as ideias iniciais, estabelecendo-se um método flexível que possibilite a introdução ou exclusão de procedimentos durante a análise.

b) Exploração do material - consiste na definição das unidades de registro e das unidades de contexto.

c) Tratamento dos resultados obtidos e a interpretação - os dados brutos são analisados e tratados, para que possam ser tornar válidos e significativos. Assim, sendo o pesquisador passa a ter maior segurança para construir objetivos.

De acordo com Richardson (2014), a análise de conteúdo apresenta determinadas características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. A objetividade se refere à explicitação das regras e dos procedimentos utilizados em cada etapa da análise de conteúdo. A sistematização se refere à inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto, com base em regras consistentes e sistemáticas. O planejamento, a coleta e a análise devem respeitar as regras da metodologia científica. Já a inferência se refere à operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições já aceitas como verdadeiras.

Sobre as técnicas de análise de conteúdo, Richardson (2014) afirma que a mais antiga e a mais utilizada é a análise por categoria, a qual se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, rápida e eficaz, sempre que se aplique a conteúdos diretos e simples, é a análise por tema, ou análise temática. Consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para analisar e discutir os dados coletados desta pesquisa, definiram-se as seguintes dimensões: contexto do trabalho, sentido do trabalho e estratégias de defesa. Cada uma destas dimensões foi apresentada por meio de categorias e itens, com o objetivo de demonstrar claramente os aspectos relevantes desta pesquisa. Para isso, foram elaborados quadros que demonstram cada uma das dimensões, com suas categorias, itens e alguns relatos dos entrevistados.

5.1 Contexto do Trabalho

O principal objetivo desta dimensão consistiu em descrever e analisar o contexto de trabalho dos servidores públicos comissionados, sujeitos desta pesquisa. Para isso, foram abordadas as seguintes categorias: organização do trabalho, condições do trabalho e custos do trabalho.

5.1.1 Organização do Trabalho

Nesta categoria, foram observados os contextos narrados pelos sujeitos, abordando os seguintes itens: ritmo de trabalho; tempo para a realização; planejamento do trabalho; e fiscalização do trabalho.

Quadro 2 - Categoria: organização e trabalho

(Continua...)

ÍTEM	CONTEXTO
Ritmo de trabalho	E1 [...] meu ritmo é mais intenso na época da elaboração de leis [...] E2 [...] o ritmo, ele não para. Ele é sempre acelerado, não desacelera. E5 [...] costuma ser bastante intenso, jornada cheia, mas nada fora do normal. E7 O ritmo de trabalho é muito acelerado e todo dia é muito rotineiro [...]
Tempo para realização	E1 [...] na época da elaboração das leis esse tempo fica reduzido para as tarefas do dia a dia. E3 O tempo que tenho é adequado. Eu distribuo esse tema de acordo com a prioridade [...] E5 O tempo é sempre ajustado às tarefas [...] E7 [...] o tempo é muito corrido, mas na medida do possível, eu vou controlando, [...]

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 2 - Categoria: organização e trabalho

(Continua...)

ÍTEM	CONTEXTO
Planejamento do trabalho	E1 [...] você tem que seguir as datas que a gente é obrigada a entregar essas leis, que é o básico para que a prefeitura funcione. E2 [...] sempre vai surgir alguma coisa diferente [...] E3 O planejamento é de acordo com a demanda [...] E4 De forma a garantir a realização das metas e políticas do setor. [...]
Fiscalização do trabalho	E1 [...] eu tento, no máximo, trazer meu serviço em dia. Eu não gosto de ser cobrada, não! E2 De forma tranquila, porque, na verdade, eu sempre busco a melhor forma de estar apresentando meus resultados. E3 Eu trato esse tema de forma tranquila. E5 [...] se sentimos a presença de uma fiscalização, de um acompanhamento do nosso chefe, sentimos mais seguros para continuar o andamento das funções.

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se que o ritmo de trabalho é intenso e contribui para a sobrecarga e o acúmulo de trabalho. O trabalhador pode perceber quando não dará conta da responsabilidade. De acordo com Dejours, Jayet e Abdoucheli (2013), quando a organização do trabalho não permite ao sujeito satisfazer suas necessidades, tanto físicas quanto psíquicas, isso pode transformar-se em sofrimento e, conseqüentemente, em fator de deterioração e de patologia. Portanto, a organização do trabalho precisa se ajustar às divisões de atividades, para que o ritmo de trabalho seja homogêneo a todos os trabalhadores com o objetivo de evitar a sobrecarga, o acúmulo de atividades e, conseqüentemente, o sofrimento no trabalho. O ritmo do trabalho muito acelerado pode contribuir para o déficit de concentração, gerando vários prejuízos, como: diminuição da produtividade e aumento das possibilidades de acidentes e doenças do trabalho.

O item “tempo para a realização” segue o mesmo entendimento. É preciso que seja analisado a partir da divisão das tarefas o tempo que se gasta para a execução das atividades. Com esta análise, a organização do trabalho consegue distribuir uniformemente o trabalho, tornar mais racional a seleção e o treinamento de pessoas e ter base uniforme para salários entre outras vantagens.

Quanto ao item “planejamento do trabalho” segundo a análise do contexto apresentado pelos entrevistados, ficou claro que é um aspecto que necessita de aperfeiçoamento e de maior participação dos envolvidos nas discussões e elaborações dos planejamentos da organização do trabalho. A falta de participação pode contribuir para otimizar uma das maiores fontes de sofrimento no trabalho, que reside na diferença entre o trabalho real e o trabalho prescrito. Quando não se consegue cumprir o que está prescrito, principalmente porque a prescrição foi mal concebida, o trabalho se vê avolumado em contingências que demandam esforços extras e perda de tempo e de prazos, que interferem diretamente na produtividade dos trabalhadores e nos resultados organizacionais.

Quanto ao item “fiscalização no trabalho”, ficou claro que para os entrevistados não é um aspecto que “incomoda”. Eles se mostraram adaptados a esta situação. Os trabalhadores precisam perceber que, a partir do momento em que se estabelece o vínculo organizacional, a fiscalização e a cobrança por resultados devem ser entendidas como até naturais. De acordo com Kramer e Faria (2007), o vínculo organizacional é uma relação que o indivíduo estabelece a partir do seu trabalho, denotando o seu grau de ligação com a organização, o grau de envolvimento com os seus projetos e objetivos, e o comprometimento com seus problemas, políticas, desempenho e resultados.

5.1.2 Condições do Trabalho

Nesta categoria, foram observados os contextos narrados pelos sujeitos, a partir dos seguintes itens: ambiente físico; segurança/condições oferecidas; e instrumentos, equipamentos e material de consumo.

Quadro 3 - Categoria: condições do trabalho

ITEM	CONTEXTO
Ambiente físico	E1 Nada público é adequado[...] E2 [...] é uma sala muito pequena[...] [...] os móveis também não são adequados para os profissionais. [...] E3 Eu considero o ambiente adequado, é um ambiente bom. E5 O ambiente físico é modesto. [...] à construção física do prédio ser bastante antiga.
Segurança / condições oferecidas	E1 [...] eu não tenho o que reclamar da segurança que eu tenho de trabalho [...] E2 Não tem condição [...] E5 Boas, as condições de segurança são boas. E7 As condições são boas.
Instrumentos, equipamentos e material de consumo	E1 Equipamentos saturados né. [...] os equipamentos não são de primeira, a gente tem que fazer adequações [...] E2 [...] do material de consumo é complicada também, porque a gente não consegue ter um estoque. [...] E3 De maneira geral os equipamentos são bons. [...] E5 [...] os equipamentos utilizados, principalmente informática são satisfatórios pelo desempenho das funções e materiais de consumo de um modo geral bem satisfatório.

Fonte: Dados da pesquisa

Ainda com o objetivo de descrever e analisar o contexto de trabalho dos servidores públicos comissionados, na categoria "condições de trabalho", percebeu-se nos relatos dos entrevistados que, analisando em conjunto, os itens, quando apresentados de forma negativa ou restritiva, podem desencadear ou não o sofrimento no trabalho.

De acordo com Dejourns, Abdoucheli e Jayet (2013), o trabalho gera prazer quando é organizado.

Quando o ambiente físico não é adequado, a segurança e as condições oferecidas não são satisfatórias e os instrumentos, equipamentos e material de consumo não são de boa qualidade ou não são suficientes, o trabalho não será organizado, gerando sofrimentos aos trabalhadores.

De acordo com Vilela, Garcia e Vieira (2011), a dinâmica prazer-sofrimento fica ainda mais comprometida quando a organização do trabalho deixa de dar o suporte necessário à condução das atividades.

Também, a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real é fator que gera sofrimento no trabalho. Isso pode acontecer quando o trabalhador não recebe da organização do trabalho boas condições para executar as tarefas prescritas.

5.1.3 Custos do Trabalho

Nesta categoria, foram observados os contextos narrados pelos sujeitos sobre os seguintes itens: esforços físicos; desafios intelectuais impostos pelo trabalho; controle das emoções; ordens contraditórias; e humor durante o trabalho.

Quadro 4 - Categoria: custos do trabalho

(Continua...)

ITEM	CONTEXTO
CUSTO FÍSICO: Esforços físicos	E1 [...] é só descer e subir escada toda hora, né. E3 [...] o deslocamento dentro da própria prefeitura, que seria, no caso, de escadas. [...] E4 [...] São esforços mínimos. A exigência para um bom êxito nas tarefas é um desempenho cognitivo e o desempenho pessoal. E7 [...] mais é o deslocamento, que eu tenho que participar de todas as secretarias externas.
CUSTO COGNITIVO: Desafios intelectuais impostos pelo trabalho	E2 [...] você tem que utilizar de toda sua experiência, todo seu conhecimento adquirido, para você conseguir propor uma solução e resolver aquele problema. E3 [...] são desafios que podem ser resolvidos sem nenhum problema. E4 [...] de forma bastante reduzida, com foco no operacional e processos submetido às políticas e diretrizes do setor público. E5 [...] são os desafios motivadores do desenvolvimento.
CUSTO AFETIVO: Controle das emoções	E2 É complicado, porque é muito difícil você colocar a razão acima da emoção, e a gente trabalha muito diretamente com o usuário. [...] E3 Eu acho que com relação à administração de conflitos eu trabalho bem sobre este tópico. Administro bem e sem problemas de conflitos diretos. E5 [...] no desempenho de uma função, o indivíduo deve entender que é preciso agir profissionalmente diante das situações.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 4 - Categoria: custos do trabalho

(Conclusão)

ITEM	CONTEXTO
CUSTO AFETIVO: Ordens contraditórias	E1 [...] se eu não concordar, eu quero saber por que que o outro está me mandando fazer. [...] E2 [...] quando isto acontece, a minha obrigação é estar repassando qual que é o problema que pode vir, qual é a consequência que a gente vai ter com aquilo [...] E3 Dentro do meu trabalho, eu não aceito aquele famoso jeitinho brasileiro. Quer dizer, o jeitinho para aceitar o que é errado [...] E5 [...] certos princípios não podem ser jamais transgredidos. [...]
CUSTO AFETIVO: Humor durante o trabalho	E1 [...] chego sempre de bom humor. E2 Eu nunca tive problema quanto a isso. Eu acho que tudo tem a hora certa para acontecer e para você fazer. E4 De manter uma posição profissional independente de situações pessoais adversas. E5 Procuro manter o bom humor, um bom relacionamento com todos, agindo de forma respeitosa e sempre tentando compreender o ponto de visto do outro [...]

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos esforços físicos, não foram apontados aspectos que comprometessem ou interferissem nas relações de prazer e nas relações de sofrimento no trabalho. Pode-se considerar que este item possui aspecto de neutralidade nestas relações. Extrair sentimentos de prazer de um ambiente extremamente competitivo, em que cada vez mais se avolumam as atividades laborais e buscas por resultados, não é tarefa fácil. Portanto, quando a organização do trabalho consegue neutralizar um aspecto como o custo físico, isto é de relevada importância.

Abordando o custo cognitivo, é preciso salientar, com apoio em Aguiar (2008), que o trabalho repetitivo cria a insatisfação, cujas consequências não se limitam a um desgosto particular. Para o autor, o trabalho repetitivo é uma porta de entrada para a doença e uma encruzilhada que se abre para as descompensações mentais ou doenças somáticas, em virtude de regras que foram, em grande parte, impostas. Diante disso, pode-se afirmar que os desafios intelectuais proporcionam baixa ou inexistência de repetições nas execuções laborais. Tal raciocínio se contextualiza com a fala de E5: "[...] são os desafios motivadores do desenvolvimento". Percebeu-se que a maioria dos entrevistados não reconheceu relações de sofrimento quando

os desafios intelectuais eram apresentados. Pode-se entender que este fato está relacionado diretamente ao cargo que os entrevistados possuem. O cargo de gerência exige melhor preparação e adaptação aos desafios que se apresentam, o que não se percebe em níveis hierárquicos inferiores, em que os trabalhadores são condicionados à execução de tarefas rotineiras e com menor grau de complexidade.

Para Mendes e Ferreira (2007), o custo afetivo significa o quanto o funcionário exerce suas habilidades emocionais. É medido com base nas reações afetivas, e nos sentimentos e de estado de humor. Ou seja, é necessário disfarçar os sentimentos de humor ou, ainda, ser obrigado a manter sentimentos aparentes com o público ou os colegas para que a atividade seja considerada satisfatória.

A maioria dos entrevistados consegue demonstrar que está ciente da necessidade de controlar as emoções durante as relações de trabalho, embora alguns tenham relatado que encontraram dificuldades para sobrepor a razão diante das emoções nas relações de trabalho.

Na questão da existência de ordens contraditórias no cotidiano de trabalho, todos os entrevistados demonstraram desconforto com a possibilidade da ocorrência de tal situação. Alguns afirmaram que são resistentes a tal situação quando ela eventualmente acontecem. Nos relatos dos entrevistados, diante da resistência a ordens contraditórias, fica evidente uma relação de desgaste emocional com os outros agentes envolvidos. Este fato, sem dúvidas, pode contribuir para o enfraquecimento das relações pessoais e organizacionais, gerando vivências de sofrimento no trabalho.

Quanto ao item “Humor durante o trabalho”, os entrevistados demonstraram, de forma natural e tranquila, a inexistência de exigências. Porém, de certa forma ficou claro também, que os entrevistados buscam a manutenção do bom humor nas relações de trabalho, fato que se torna muito importante no fortalecimento dos vínculos pessoais. Percebeu-se que o trabalhador não é conduzido de acordo com os padrões estabelecidos pela organização do trabalho. Este fato contribuiu para contextualizar o que Guimarães, Andrade e Barros (2008) afirmaram: o prazer desvinculado de imposições externas, por utilidade, poderia contribuir para a

liberação de tensões acumuladas no aparelho mental. Foram percebidas em todos os entrevistados tranquilidade e confiança na abordagem deste aspecto.

5.2 Sentido do Trabalho

O objetivo desta dimensão foi descrever as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores públicos comissionados, a partir da sua perspectiva. Os trabalhadores estão cada vez mais vinculados às organizações do trabalho, por meio de projetos e objetivos organizacionais e individuais, envolvendo-se, de forma crescente, com os problemas, desempenhos e resultados. Para Dejours, Déssours e Désriaux (1993), o trabalho pode ser uma fonte de equilíbrio e de desenvolvimento humano. Tal situação está vinculada a um trabalho que permita ao trabalhador aliar suas diferentes necessidades (pessoais e organizacionais) ao desejo de executar tarefas. O trabalhador busca no trabalho uma fonte de prazer.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (2013) defendem que o trabalho pode se transformar em sofrimento e, conseqüentemente, em patologia quando a organização do trabalho não permite ao trabalhador satisfazer as necessidades físicas e psíquicas.

5.2.1 Vivências de Prazer

Nesta categoria, foram observados os contextos narrados pelos sujeitos, abordando os seguintes itens: satisfação e motivação em relação ao trabalho; liberdade para expressar opiniões; realização profissional; e reconhecimento e valorização pelo seu trabalho.

Quadro 5 - Categoria: vivências de prazer

ITEM	CONTEXTO
Satisfação e motivação em relação ao trabalho	<p>E1 [...] eu sinto bem. Eu gosto de onde eu trabalho [...] eu gosto do meu serviço. Gosto do que faço.</p> <p>E2 Eu trabalho na área que é da minha formação acadêmica. Então, assim, eu faço o que gosto. A satisfação vem de quanto a gente consegue resolver alguma coisa, consegue colocar uma solução prática que você vê o resultado.</p> <p>E3 Me identifico muito com o que eu faço. Gosto muito do meu trabalho, principalmente porque é um trabalho dinâmico.</p> <p>E4 [...] eu me sinto motivada quando há o conhecimento e o reconhecimento dos gestores do trabalho executado e um feedback positivo por parte dos participantes.</p>
Liberdade para expressar opiniões	<p>E1 [...] treze anos que estou aqui, eu sempre pude expressar, mesmo que no final tive que voltar atrás na minha opinião.</p> <p>E2 É, infelizmente, a gente não tem muita oportunidade pra tá falando as questões de trabalho [...]</p> <p>E4 Quando sou convidada a fazer parte do processo ou da situação em evidência ou quando o meu trabalho está sendo prejudicado.</p> <p>E5 [...] acho que não só nesse trabalho, mas em qualquer outro, com colegas de trabalho que estejam diretamente ligados ao desempenho da mesma função. Portanto, pessoas são capazes de entender e refletir sobre a opinião que temos.</p>
Realização profissional	<p>E1 [...] porque se me chamaram é porque acho que tenho capacidade. E, se eu tenho capacidade, eu tenho obrigação de fazer bem feito.</p> <p>E2 [...] ver as soluções implantadas, o serviço funcionando, os usuários satisfeitos.</p> <p>E3 Eu sinto orgulho quando eu resolvo situações que são consideradas situações problema. [...] me sinto bem satisfeito por resolver a maioria dos processos que estão sob a minha demanda.</p> <p>E5 Sentir o respeito e o reconhecimento por outras pessoas, bem como ter a consciência de que você está fazendo o que deveria e o que poderia; ou seja, que a missão foi cumprida.</p>
Reconhecimento e valorização pelo seu trabalho	<p>E1 [...] às vezes, a gente escuta as pessoas elogiarem o serviço da gente. Então, eu me sinto valorizada, sim.</p> <p>E2 [...] a gente é muito pouco valorizado. A área de informática é estratégica dentro de qualquer organização, mas ela não é tão vista. Ela só é lembrada quando se tem um problema.</p> <p>E4 [...] o reconhecimento e a valorização se dão quando são oportunizados maiores desafios [...]</p> <p>E5 Quando consigo sentir que desempenhei as funções de forma satisfatória.</p>

Fonte: Dados da pesquisa

O prazer no trabalho pode ser vivenciado quando são experimentados sentimentos de satisfação, motivação, liberdade para expressar opiniões, realização profissional, reconhecimento e valorização pelo trabalho desempenhado. Durante a pesquisa, todos estes sentimentos foram abordados, para que os entrevistados relatassem suas percepções e contribuíssem para a construção de um cenário que poderá ser alterado de acordo com os objetivos da organização.

De acordo com Mendes e Araújo (2012), a vivência de prazer é caracterizada pela presença de, ao menos, um dos seguintes sentimentos: reconhecimento, identificação, orgulho pela atividade em si, realização e liberdade.

Além de experimentar estes sentimentos, é possível perceber que existem, mesmo que indiretamente, nas falas dos entrevistados outros que propiciam vivências de prazer nas relações de trabalho. Quando o E3, no item “satisfação e motivação em relação ao trabalho”, afirma que “se identifica muito com o que faz, que gosta muito do trabalho”, estabelece-se um vínculo organizacional importante de identificação com a organização. Ou seja, passa a existir uma ligação do trabalhador com a organização, que poderá proporcionar envolvimento e comprometimento com os resultados organizacionais.

Quando E1, no item “liberdade para expressar opiniões”, afirma que “13 anos que estou aqui eu sempre pude expressar mesmo que no final tive que voltar atrás na minha opinião”, isso revela que existe liberdade para os trabalhadores participarem das decisões, expondo ideias e compartilhando opiniões. Essa atitude, provavelmente, não está condicionada somente às questões formais, mas também às situações informais e às do cotidiano do trabalho.

Quando E3 afirma, no item “realização profissional”, que “me sinto bem satisfeito por resolver a maioria dos processos que estão sobre a minha demanda”, percebe-se que o sentimento de autonomia define a participação e a responsabilidade na definição de prazos e tarefas, bem como liberdade para definir ou decidir algo.

Assim como apresentado por Cupertino, Garcia e Honório (2014), os resultados apresentados por esta pesquisa, também mostraram que existe uma identificação

muito grande entre os entrevistados e a organização, sendo um ponto positivo e capaz de amenizar as questões de sofrimento no trabalho.

Analisando os dados coletados, a partir dos relatos apresentados, pode-se concluir que os sujeitos pesquisados vivenciam relações de prazer no trabalho principalmente nos itens “satisfação e motivação” e “realização profissional”.

5.2.2 Vivências de Sofrimento

Nesta categoria, foram observados os contextos narrados pelos sujeitos, abordando os seguintes itens: esgotamento no trabalho; falta de reconhecimento e de valorização pelo desempenho; situações discriminatórias; e sentimento de injustiça.

Quadro 6 - Categoria: vivências de sofrimento

(Continua...)

ITEM	CONTEXTO
Esgotamento no trabalho	E1 Repetir uma coisa um tanto de vez a mesma coisa [...] E2 [...] vem da falta de interesse de algumas pessoas [...] E4 [...] a tensão emocional provocada pela demanda de ações simultâneas sem prévios planejamentos e a insegurança profissional, que é característica do setor público. E6 [...] você ficar todos os dias repetindo, fazendo os trabalhos. Isso me faz sentir esgotamento.
Falta de reconhecimento e de valorização pelo desempenho	E2 [...] é difícil você ver pessoas que não têm o nível de responsabilidade tão grande quanto o seu, né, que tm uma carga de trabalho muito menor que o seu, que não têm tanto conhecimento que o seu e, às vezes, são muito mais valorizadas que você e têm um nível salarial muito mais alto que o seu. E3 [...] eu poderia, de acordo com o meu trabalho, ser mais reconhecido que um cargo de relevância maior. E5 Não sinto isso. E6 [...] sempre tive reconhecimento em todo trabalho que realizei.
Situações discriminatórias	E1 [...] eu fui contratada para aquele serviço, independente de eu ser mulher ou outro vier a fazer e ser homem. Eu acho que não tem. No meu serviço, não tem discriminação. E2 [...] apesar da área que eu escolhi ser uma área mais voltada para o público masculino, nunca tive esse problema de discriminação, não.

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 6 - Categoria: vivências de sofrimento

(Conclusão)

ITEM	CONTEXTO
Situações discriminatórias	E4 Eu classificaria situações constrangedoras de convivência no setor público a rivalidade entre o quadro efetivo e comissionados em relação à natureza da ocupação e remuneração salarial. E7 Na minha função não percebi nada até hoje
Sentimento de injustiça	E1 Eu acho que meu salário deveria ser um pouco maior, porque sem ele a prefeitura não funcionaria. E3 [...] já teve oportunidade de surgir uma vaga em cargo superior ao meu e trazer uma pessoa de fora e não reconhecer quem está próximo do próprio ambiente de trabalho. Demais entrevistados não evidenciaram sentimentos de injustiça no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa

Além dos itens apresentados nesta categoria, para Ferreira e Mendes (2001), as vivências de sofrimento também estão associadas a outros fatores, como: divisão e padronização das tarefas, rigidez hierárquica, excesso de regras e regulamentos, ingerências políticas, centralização das informações e falta de participação nas decisões. Ainda segundo os autores, as vivências de sofrimento no trabalho estão associadas às condições em que as atividades são realizadas e às relações socioprofissionais.

Nesta pesquisa, especificamente, os relatos dos entrevistados evidenciaram que “esgotamento no trabalho”, “falta de reconhecimento e de valorização pelo desempenho” dentre todos os abordados, foram os que demonstraram maiores incidências do sentimento de sofrimento.

O esgotamento no trabalho proporciona sentimentos de insatisfação, como afirma E2: “[...] vem da falta de interesse de algumas pessoas”. Também gera sentimento de insegurança, como afirma E4: “[...] a tensão emocional provocada pela demanda de ações simultâneas sem prévios planejamentos e a insegurança profissional que é característica do setor público”. Outro sentimento que provém do esgotamento no trabalho percebido nos relatos foi o de alienação, conforme apresentado no relato de E1: “Repetir uma coisa um tanto de vez a mesma coisa”. O sentimento de angústia também fica evidenciado no relato de E6: “Você ficar todos os dias repetindo, fazendo os trabalhos, me faz sentir esgotamento”.

Já o item “falta de reconhecimento e falta de valorização pelo desempenho” libera sentimentos de frustração como afirma E2: "É difícil você ver pessoas que não têm o nível de responsabilidade tão grande quanto o seu, né, que têm uma carga de trabalho muito menor que a sua, que não têm tanto conhecimento que o seu e, às vezes, são muito mais valorizadas que você e têm um nível salarial muito mais alto que o seu".

Como afirmam Vilela, Garcia e Vieira (2011), mesmo avaliando de forma positiva os itens satisfação e motivação, uma análise conjunta permite afirmar que os servidores entrevistados identificam-se com as tarefas e sentem realizados profissionalmente. No entanto, a percepção da falta de valorização, reconhecimento e sentimento de injustiça comprometem os sentimentos de satisfação e motivação.

Outro sentimento percebido neste item é o desestímulo como afirma E3: "[...] eu poderia, de acordo com o meu trabalho, ser mais reconhecido que um cargo de relevância maior".

Outra situação que merece destaque está no item “situações discriminatórias” quando E4 afirma: "Eu classificaria situações constrangedoras de convivência no setor público a rivalidade entre o quadro efetivo e comissionados em relação à natureza da ocupação e remuneração salarial". Este relato faz perceber a presença dos sentimentos de desgaste emocional e tensão nas relações, podendo gerar, até mesmo, raiva e agressividade.

Em relação ao item “sentimento de injustiça”, o que se percebe é a presença dos sentimentos de frustração, desânimo e desestímulo, conforme relatam E1: "Eu acho que meu salário deveria ser um pouco maior, porque sem ele a prefeitura não funcionaria" e E3: "Já teve oportunidade de surgir uma vaga em cargo superior ao meu e trazer uma pessoa de fora e não reconhecer quem está próximo do próprio ambiente de trabalho".

Portanto, pode-se afirmar, com base em Mendes e Araújo (2012), que é certo que o trabalhador, indiferente de especialização, cargo e condições de trabalho, experimentará ao longo de sua carreira diversas vivências de sofrimento.

5.3 Estratégias de Defesa

As estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho são mecanismos buscados pelo trabalhador para modificar, transformar ou minimizar a percepção da realidade que provoca o sofrimento. Já que o sofrimento é um sentimento inevitável, o trabalhador precisa desenvolver estratégias defensivas. Quando estas estratégias não são eficientes, o indivíduo adocece.

O objetivo desta dimensão é identificar as estratégias de defesa desenvolvidas pelos pesquisados para lidar com o sofrimento no trabalho. Nesta dimensão, foram abordados os seguintes itens :estratégias defensiva e estratégias de racionalização.

Quadro 7 - Dimensão: estratégias de defesa

ITEM	CONTEXTO
Estratégia defensiva	E1 [...] não faço nada. Sou comodista. Ficar em casa quietinha. E2 [...] quando está muito estressado aí eu vou nadar. Às vezes, a gente combina de sair com o pessoal aqui. Senta em algum lugar, conversa. E3 [...] utilizo principalmente fora do ambiente através de esporte, de ver televisão junto com minha família, um divertimento. E4 [...] transformar o seu ambiente numa fonte de prazer, fortalecer os vínculos afetivos e sociais no seu ambiente de trabalho, intensificar pensamentos positivos, criativos.
Estratégia de racionalização	E1 [...] não consigo ficar quieta. Se eu ver, eu vou correr atrás. Eu não espero a pessoa chegar com a solução para mim, não; eu corro atrás da solução. E2 [...] eu não sou de ficar parada, não. Eu gosto de ir e resolver, mesmo que eu não consiga resolver. Mas eu acho que é preferível você ir e tentar. E4 [...] buscando ações criativas para obter resultados esperados, com recursos já existentes e procurando não ter desgaste físico e emocional. E7 [...] eu não fico parado e tento passar o problema para os outros, não. Eu busco soluções e caminhos para estar resolvendo o problema.

Fonte: Dados da pesquisa

Diante das vivências de sofrimentos apresentados nos relatos, foram identificadas a partir dos relatos dos entrevistados algumas estratégias de defesa ao sofrimento no trabalho.

No item “estratégia defensiva”, foram construídos sistemas defensivos individuais, em que cada trabalhador entrevistado estabelece ações próprias que podem ocultar o sofrimento e, de certa forma, que a dor gerada por ele permaneça desconhecida.

Segundo Aguiar (2008), a luta psíquica indissociável do sofrimento no trabalho não envolve apenas os membros de uma organização, mas todas as pessoas a eles relacionadas afetivamente, família e sociedade. Isso se comprova com o relato de E3: “[...] utilizo principalmente fora do ambiente através de esporte, de ver televisão junto com minha família, um divertimento”.

Já no relato de E4 percebe-se a transformação do sofrimento em criatividade, aumentando a resistência ao risco de adoecimento: “[...] transformar o seu ambiente numa fonte de prazer, fortalecer os vínculos afetivos e sociais no seu ambiente de trabalho, intensificar pensamentos positivos, criativos”.

No item “estratégia de racionalização”, constatou-se que esta não é vivenciada pelos entrevistados. Em nenhum deles foi percebido a busca de justificativas para minimizar as situações dolorosas e desagradáveis vivenciadas no ambiente ocupacional, e sim a capacidade e a busca do trabalhador em realizar ajustes na organização do trabalho em momentos em que se vê diante de situações inéditas ou inesperadas. Segundo E1: “[...] não consigo ficar quieta. Se eu ver, eu vou correr atrás. Eu não espero a pessoa chegar com a solução para mim, não. Eu corro atrás da solução”. E7 relata: “[...] eu não fico parado e tento passar o problema para os outros, não. Eu busco soluções e caminhos para estar resolvendo o problema”.

De acordo com Dejours, Abdoucheli e Jayet (2013), estes relatos estão condizentes com a inteligência astuciosa, que se caracteriza por um mecanismo que mostra habilidade, invenção e criatividade em detrimento da força.

Assim como demonstrado no trabalho de Pereira e Honório (2015), os servidores públicos entrevistados nesta pesquisa, apresentaram estratégias de defesa de cunho individual, não caracterizando a utilização de estratégias de defesa coletivas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública vem passando por diversas mudanças em todo o seu contexto, sobressaindo a área de Recursos Humanos. Construir longas carreiras na administração pública já não é atrativo para jovens talentos, que cada vez mais buscam vagas no setor privado, atraídos por melhor remuneração e maiores desafios.

Os trabalhadores que fazem parte da administração pública cada vez mais se deparam com diversas situações que movem o processo de sofrimento no trabalho. O excessivo controle atua de forma intensa na administração pública, constitui uma dessas situações. Ela produz a falta de autonomia. Os servidores públicos têm que seguir fielmente as regras impostas, na maioria das vezes, criadas por órgãos ou instituições que não possuem visão prática de como as coisas acontecem. Conhecer a realidade, o cotidiano, torna-se muito importante para a definição de regras e procedimentos. O excesso de controle na administração pública atrasa as decisões, além de bloquear a criatividade dos servidores.

Como todos os processos se amarram no excesso de controle, as organizações públicas têm muitas dificuldades para oferecer boas condições de trabalho e promover as relações socioprofissionais.

Outro grave problema que move o sofrimento dos servidores públicos é que, cada vez mais, a sociedade cobra eficiência e resultados da administração pública, que não consegue evoluir seus processos e rotinas, amarrados em controles antiquados. Este tipo de trabalho está se tornando motivo de opressão e, até mesmo, de exclusão. Afirmar que é servidor público é para muitos é uma tarefa difícil diante de generalizada situação de desprestígio.

Esta pesquisa qualitativa buscou identificar os riscos de adoecimento no trabalho no desenvolvimento das atividades executadas por servidores públicos comissionados de um município do interior de Minas Gerais.

Como em qualquer tipo de organização do trabalho, na administração pública o contexto de trabalho se apresenta como um fator que influencia a saúde do trabalhador.

A psicodinâmica do trabalho passa a assumir papel importante para explicar que a relação homem *versus* trabalho é de sofrimento e doença, embora o trabalho possa também ser fonte de prazer e saúde.

Os dados da pesquisa identificaram um ritmo de trabalho acelerado. Porém, o tempo para a realização das atividades não é um problema relevante. Neste aspecto, pode-se entender que existe uma divisão de tarefas bem elaborada, pois mesmo o ritmo sendo acelerado o tempo se mostrou suficiente para as execuções.

Quanto ao planejamento do trabalho, os dados da pesquisa demonstraram que os entrevistados não participam da definição dos objetivos, mesmo fazendo parte de uma estrutura hierárquica intermediária. Não participar das decisões aliena, frustra e move o sofrimento.

A fiscalização no trabalho também não demonstrou ser fato gerador de sofrimento. Os entrevistados, de maneira geral, declararam se dar muito bem com a fiscalização no trabalho, fato este muito comum na administração pública e nos órgãos de controle interno e externo.

De modo geral, os dados coletados demonstraram que as condições de trabalho são fatores que motivam de forma relevante o sofrimento destes trabalhadores, principalmente os aspectos de ambiente físico e os instrumentos, equipamentos e materiais de consumo disponibilizados. A ineficiência destes aspectos pode limitar a execução de tarefas e prejudicar o cumprimento das obrigações e tarefas da melhor forma.

Quanto aos custos do trabalho, o custo físico não se apresentou como um fator capaz de gerar sofrimento aos trabalhadores entrevistados. Nenhum deles reconhece a existência de esforços físicos significantes no exercício das atividades que desenvolve.

Todos os entrevistados reconhecem os desafios intelectuais impostos pelo trabalho, porém, não foram percebidas nos relatos vivências de sofrimento diante destes desafios. Eles se mostraram adaptados a esta situação. Inclusive, um dos entrevistados relatou que estes desafios são motivadores do conhecimento.

Dentre os dados coletados em relação aos custos afetivos, mereceu destaque o aspecto das ordens contraditórias. Os entrevistados demonstraram de forma unânime a insatisfação quando ocorrem ou se eventualmente acontecer tal situação. Em relação ao sentido do trabalho, os dados coletados demonstraram que as vivências de prazer são vivenciadas especificamente por meio da satisfação e da motivação em relação ao trabalho, na liberdade de expressar as opiniões e na realização profissional. Quanto aos aspectos de reconhecimento e valorização, foi percebido que eles provêm dos próprios entrevistados, que se reconhecem e se valorizam ou por intermédio de terceiros. Não ficou identificado que estes aspectos são demonstrados pelo empregador.

As vivências de sofrimento ficaram evidenciadas nos aspectos de esgotamento no trabalho, principalmente diante de tarefas rotineiras e repetitivas, nos aspectos de falta de reconhecimento e de valorização profissional por parte do empregador e, também, do sentimento de injustiça, que se relaciona, em alguns casos, à falta de valorização ou de valorizar o outro (colega) em detrimento ao entrevistado.

Como afirma Dejours e Abdoucheli (1994), o conflito entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico pode ser reconhecido como fonte de sofrimento e suscita estratégias defensivas.

Espera-se que esta pesquisa possa fornecer informações importantes para que os estudos acadêmicos relacionados às vivências de prazer e sofrimento no trabalho evoluam.

Do ponto de vista institucional, espera-se que os resultados demonstrados contribuam para a obtenção de melhores práticas de gestão de pessoas, valorizando e reconhecendo cada vez mais o capital humano, fornecendo melhores condições de trabalho e provocando melhorias nas relações socioprofissionais. É preciso

buscar a humanização do trabalho, mediante a oferta de melhorias que assegurem reconhecimento, valorização e realização profissional.

Mesmo reconhecendo que não existe uma situação ideal de trabalho, o conflito homem-trabalho-organização precisa continuar a ser analisado de forma intensa, buscando respostas e promovendo melhorias nas condições de trabalho diante de cenários organizacionais cada vez mais complexos, com novas tecnologias, com reestruturações produtivas contínuas e com a necessidade de acumulação de capital regulando a relação entre o trabalhador e o mundo.

Quanto às limitações do trabalho, destacam-se as dificuldades de conciliação de agendas entre os entrevistados e o entrevistador para a realização das entrevistas.

Para futuras pesquisas, o autor sugere estudos direcionados às relações entre servidores públicos do quadro efetivo com servidores públicos do quadro de comissionados e o impacto destas relações nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho?** São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARROS, N. M. G. C.; HONÓRIO, L. C. Riscos de adoecimento no trabalho de profissionais que atendem emergência em um hospital público Mato-Grossense: o caso de médicos e enfermeiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013
- BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 28 out. 2015.
- BRAVERMAN, H. **Labor and monopoly capital**: the degradation of work in the twentieth century. Nova York: Montly Review Press, 1974.
- BUENO, M; MACÊDO, K. B. A clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **Ecoss estudos contemporâneos da subjetividade**. v. 2, n. 2, 2012.
- BRANT, L. C.; GOMEZ, C. M. A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 9, n. 1, p. 213-223, 2004.
- BRANT, L. C.; DIAS, E. C.. Trabalho e sofrimento em gestores de uma empresa pública em reestruturação. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 942-949, jul./ago. 2004.
- CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez. 1998.
- CLOT, Y. Clínica do trabalho e clínica da atividade. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Orgs.). **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.
- CUPERTINO, V; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. Prazer e sofrimento na prática docente no ensino superior: estudo de caso em uma IFES mineira. **Trabalho & educação**, Belo Horizonte. v. 23, n. 3, p.101-116, set./dez. 2014.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

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

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

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. **Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho**. Artigo extraído do livro **Psicodinâmica do trabalho: contribuição da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p.119-145.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Editora Atlas. 2013.

DEJOURS, C.; DÉSSORS, D.; DÉSRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 33, n. 3, p. 98-104, 1993.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row. 1954.

DUBOIS, R.; LINS, J. **Inovação na gestão pública**. São Paulo: Saint Paul, 2012.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE – Eletrônica**, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006.

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

FREITAS, L. G; AUGUSTO. M. M.. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 34-55, abr .2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUIMARÃES, L. V. M.; ANDRADE, C. R.; BARROS, A. N. O lugar do trabalho na psique dos indivíduos: luto, melancolia e auto-aniquilamento do ego. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, J. B. **Vocabulário da psicanálise**. São Paulo: Moraes, 1970.

LINS, S. L. B.; NUNES, A. V. L. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia Organização e Trabalho**, v. 9, n. 1, Florianópolis, 2009.

MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. **Prazer e sofrimento docente em uma instituição de ensino superior privada**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2012

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à gestão compartilhada. IN: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 1996, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996.

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

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R.. **Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação**. Curitiba: Juruá, 2012.

MENDES, A. M. B.; FERREIRA, M. C. Inventário de trabalho e riscos de adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, A. M. (ORG). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 12, n. 2, dez. 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **rPOT**, v. 9, n. 1, jan./Jun. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R.; **Administração pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, S. A. A.; HONÓRIO, L. C. Gerentes de projetos: âncoras de carreira e vivências de prazer e sofrimento no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16, 2015., Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

PRATA, M. M. F.; HONÓRIO, L. C. Riscos de adoecimento no trabalho: a percepção dos gerentes de um banco privado brasileiro. **RGO – Revista de Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 7, n. 1, 2014.

REIS, F. **As relações do trabalho e a convenção 151 da OIT**. Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar, 2008.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, E. S. **Trabalho e desgaste mental: O direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, 2009.

TURATO, E. R. **Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivência de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: um estudo de caso em uma instituição pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 16., 2011, Rio de Janeiro. **Anais....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista³

a) Contexto de trabalho

a.1- Organização do trabalho

- 1- Como você vê seu trabalho de gerente, exercendo sua atividade profissional na Organização? Fale sobre seu ritmo de trabalho.
- 2- O que você pode me dizer sobre o tempo que tem disponível para a realização das suas tarefas? De que forma os resultados são cobrados neste sentido?
- 3- Como é feito o planejamento do trabalho? De que forma as pessoas que realizam as tarefas participam do planejamento?
- 4- Como você lida com a fiscalização de seu trabalho e com a cobrança por desempenho?

a.2- Condições do trabalho

- 5- Descreva o ambiente físico de seu trabalho e explique por que você o considera adequado ou não para a realização das tarefas.
- 6- Em relação à segurança dos profissionais na sua área de atuação para realizarem as suas tarefas, quais são as condições oferecidas pela organização?
- 7- Qual é a sua opinião a respeito dos instrumentos e equipamentos utilizados em seu trabalho? E em relação ao material de consumo?

a.3- Custos do trabalho

a.3.1- Custo físico

- 8- Descreva os principais esforços físicos necessários ao exercício de suas funções laborais e o que eles representam para você.

a.3.2- Custo cognitivo

- 9- Sabe-se que o trabalho em serviços públicos exige dos profissionais habilidades para resolver muitos problemas e administrar situações imprevistas. Como isso acontece no seu dia a dia de trabalho?
- 10- Como você percebe, os desafios intelectuais impostos pelo seu trabalho?

a.3.3- Custo afetivo

³ Adaptado de Barros e Honório (2013).

11- Sabe-se também que a natureza do trabalho exige de você um forte controle de suas emoções. Fale um pouco a esse respeito.

12- Não é raro existirem ordens contraditórias no cotidiano de trabalho ou ocorrerem situações que o fazem transgredir os valores éticos. Como você convive com esta realidade?

13- Em relação ao seu humor durante o trabalho, como são as exigências neste sentido?

b) Sentido do trabalho

b.1- Vivências de prazer

14- Como você se identifica com o que faz? Em quais situações você se sente satisfeito e motivado em relação ao trabalho que desenvolve?

15- Em que níveis e circunstâncias você se sente livre para expressar suas opiniões em relação ao trabalho?

16- O que o faz sentir orgulho pelo que faz? Pode nos falar sobre sua realização profissional?

17- Em que situações você se sente útil, reconhecido e valorizado pelo seu trabalho na organização?

b.2- Vivências de sofrimento

22- Como você vivencia sensação de esgotamento em seu trabalho? O que o faz sentir-se esgotado(a)?

18- A falta de reconhecimento pelo esforço profissional e a falta de valorização pelo desempenho, geralmente, são causas de sofrimento dos trabalhadores. Neste sentido, o que você poderia relatar no seu caso?

19- Sabe-se que a convivência profissional, geralmente, traz algumas situações constrangedoras. Que situações em seu trabalho você classificaria como discriminatórias? Por quê?

20- Você poderia descrever alguma situação em que se sentiu injustiçado no trabalho?

c) Estratégias de defesa

21- Você utiliza a estratégia defensiva para aliviar o sofrimento no trabalho?

22 - Você utiliza a estratégia de racionalização para aliviar o sofrimento no trabalho?