



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

JELDSO GUEDES DE OLIVEIRA

**CAUSAS DE SOFRIMENTO HUMANO NO TRABALHO EM
UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE SERVIDORES EFETIVOS E
TERCEIRIZADOS**

Brasília – DF

2011

JELDSO GUEDES DE OLIVEIRA

**CAUSAS DE SOFRIMENTO HUMANO NO TRABALHO EM
UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE SERVIDORES EFETIVOS E
TERCEIRIZADOS**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Marcus Vinicius
Soares Siqueira

Brasília – DF

2011

Oliveira, Jeldson Guedes.

Causas de Sofrimento Humano no Trabalho em uma Organização Pública Federal: Uma Análise Comparativa entre Servidores Efetivos e Terceirizados / Jeldson Guedes de Oliveira. – Brasília, 2011.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira, Departamento de Administração.

1. Sofrimento. 2. Trabalho. 3. Prazer.

JELDSO GUEDES DE OLIVEIRA

**CAUSAS DE SOFRIMENTO HUMANO NO TRABALHO EM
UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE SERVIDORES EFETIVOS E
TERCEIRIZADOS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Jeldson Guedes de Oliveira

Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira
Professor-Orientador

Dr. Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Examinador

Me. José Sergio de Jesus
Professor-Examinador

Brasília, 06 de dezembro de 2011.

Ao meu “Deus” em primeiro lugar e aos meus pais Jesus Florentino Oliveira e Ervalina Guedes Oliveira pelo apoio e ajuda que sempre me proporcionaram.

AGRADECIMENTOS

Ao meu adorado “Deus”, aquele faz o impossível virar possível, pois se não fosse ele, eu não chegaria aonde eu cheguei, ele que realiza milagres, e fez tudo por mim, é claro, sempre de acordo com sua perfeita vontade.

Aos meus pais que sempre me apoiaram em meus caminhos e me ensinaram o que é certo e o que é errado, me dando princípios e me ensinando a viver com caráter.

Aos meus irmãos, minha grande amiga Lary, familiares e irmãos de igreja, pelos incentivos e pelos bons momentos de afeto.

Aos meus amigos e colegas pelos momentos de alegria e descontração.

Ao meu professor e orientador Marcus Vinicius, Soares Siqueira, pelo apoio em meu trabalho e pela sua contribuição em meus pensamentos no ambiente organizacional.

A organização em que trabalho e a todos os participantes da minha pesquisa, pela ajuda e colaboração em meu trabalho.

Aos meus colegas de curso, que me proporcionaram momentos inesquecíveis em minha vida acadêmica.

A todos os professores do curso de Administração da Universidade de Brasília que me fizeram um novo ser em termos de educação e competência profissional.

Enfim, todos que, de alguma forma, me ajudaram diretamente ou indiretamente na construção da minha vida e no meu constante caminhar...

A todos, muito obrigado!!!

Não existe ação conseqüente sem trabalho, e não existe ação sensata sem sofrimento. Quem quer agir racionalmente deve preparar-se para trabalhar, deve ser capaz também de agüentar o sofrimento, pois, para agir, é preciso também ter condições de suportar a paixão e de experimentar a compaixão, as quais estão na própria origem da faculdade de pensar (Christophe Dejours).

RESUMO

A presente pesquisa tem como principal objetivo analisar quais são as causas de sofrimento humano no trabalho em uma organização pública federal, fazendo uma análise comparativa entre servidores efetivos e terceirizados. Tem como objetivos específicos caracterizar as fontes de sofrimento no trabalho e qual o impacto desse sofrimento sobre os servidores e terceirizados, no nível pessoal, psicológico e laboral e verificar a existência de estratégias de defesas e ações preventivas que possam amenizar o sofrimento humano no trabalho. A revisão bibliográfica evidenciou: o contexto atual do mercado de trabalho, as condições de trabalho no atual contexto, o papel que as organizações assumem na vida dos indivíduos, a gestão atual na administração pública, as mudanças decorrentes da implantação do modelo gerencial nos anos 1990 em função da necessidade da modernização do Estado e as causas de sofrimento no trabalho e estratégias de defesa contra esse sofrimento. A pesquisa foi realizada com 12 pessoas, sendo 06 servidores e 06 terceirizados, todos pertencentes ao quadro da organização pública federal, sediada no Distrito Federal, mediante entrevistas individuais semi-estruturadas, tendo o objetivo de identificar vivências e fatores de sofrimento, além de estratégias de defesas utilizadas para amenizar esse sofrimento. Foram identificadas diferenças nos indicadores de prazer e sofrimento entre servidores e terceirizados, emoções positivas e negativas com relação ao trabalho, falta de gestão e pressão por resultados, boas relações de trabalho e relações pessoais, discriminação para com os terceirizados, além dos danos e conseqüências do sofrimento relacionadas ao trabalho e as estratégias de defesas para lidar com o sofrimento. A pesquisa poderá contribuir para a discussão de questões relativas ao sofrimento no trabalho no setor público, analisando a diferença de sofrimento vivenciada entre servidores e terceirizados, provocando um novo olhar da organização sobre seus empregados, em especial sobre políticas de gestão de pessoas. Concluindo, a pesquisa pôde apontar que o sofrimento no trabalho é gerado pela forma com que as pessoas organizam o trabalho, sendo que o trabalho por si só não gera sofrimento, o que ocorre são diferenças de interesses pessoais e organizacionais, gerando conflitos e posteriormente sofrimento.

Palavras-chave: Sofrimento. Trabalho. Prazer.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Características dos Servidores Efetivos e Terceirizados.....	48
Quadro 2 – Síntese dos Resultados.....	780

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização do assunto	10
1.2	Formulação do problema	11
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos	16
1.5	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Contexto do mercado de trabalho	17
2.2	A gestão atual na administração pública.....	27
2.3	Sufrimento no trabalho.....	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	45
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	45
3.2	Caracterização da organização.....	45
3.3	Participantes do estudo.....	46
3.4	Caracterização do Instrumento(s) de pesquisa.....	48
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	51
4.1	Significado do trabalho.....	51
4.2	Gestão e Pressão por Resultados	56
4.3	Relações de Trabalho e Relações Pessoais.....	59
4.4	Sufrimento x Estratégias de Defesas	63
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	81
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICES.....	89
	Apêndice A - Roteiro de Entrevista.....	89

1 INTRODUÇÃO

Serão apresentados nesse campo sub-tópicos como: Contextualização do assunto; Formulação do problema; Objetivo geral; Objetivos específicos e por fim a Justificativa.

1.1 Contextualização do assunto

Atualmente ocorrem diversas mudanças estruturais, em que os valores econômicos, sociais, políticos, éticos e morais estão mudando, assim como as relações de trabalho e os valores a ela agregados, sendo que grande parte dessas transformações aconteceu por meio do fenômeno da globalização. A sociedade contemporânea vem presenciando profundas mutações no interior do mundo do trabalho, havendo enorme desemprego estrutural e trabalhadores em condições precárias. De acordo com Rocha e Cardoso (2009), as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, a princípio, visam exclusivamente ao aumento da produtividade e lucro, e não exatamente ao bem estar do trabalhador,

Gaulejac (2007) afirma que vivemos em uma sociedade consumista e na economia do desperdício, pois “o trabalho ao deixar de ser um fim em si mesmo, torna-se um meio para aquisição de mercadorias” (GAULEJAC, 2007, p.12). Siqueira (2009, p.39) diz que “O trabalho ocupa lugar de destaque na sociedade contemporânea, tornando-se o centro da vida dos indivíduos”, sendo que é na empresa que o indivíduo pode realizar seus sonhos e conseguir sucesso. Para Dejours (2006 p.141) “o trabalho pode ser também o mediador insubstituível da reapropriação e da realização do ego”. E Mendes (2007, p.21) infere que “o trabalho é e continuará central em face da construção da identidade da saúde, da realização pessoal, da formação das relações entre homens e mulheres”.

Hoje se vive uma realidade representada pela globalização e pela concorrência acirrada, na qual surge um mundo novo em nome do desempenho, da qualidade, da eficácia, da competição e da mobilidade, justificando uma guerra econômica entre grandes empresas e grandes corporações. Segundo Gaulejac (2007), nesse tempo de guerra e concorrência acirrada entre empresas, os

trabalhadores, com excesso de pressão, em busca de resultados, acabam tolerando maus tratos e até certos tipos de violência.

Dejours (2006) conclui que trabalhar também significa “conviver”, sendo que a organização do trabalho racional deve se preocupar com a eficácia técnica, mas também com a convivência, viver em comum, regras de sociabilidade, ou seja, ao mundo social do trabalho, bem como argumentos relativos à proteção do ego, à sua realização, à sua saúde e ao mundo subjetivo.

1.2 Formulação do problema

Por meio de novas tecnologias e máquinas mais sofisticadas, as organizações procuraram produzir mais com menos mão-de-obra, tentando diminuir os custos de produção, e assim as empresas procuraram funcionários com cargos temporários e terceirizaram boa parte de suas tarefas. Segundo Mendes (2007) a terceirização é consequência de um processo de reestruturação produtiva decorrente da busca de alternativas do capital para responder à crise estrutural. Esse setor tem sido considerado, ao longo dos anos, como um dos mais relevantes da economia nacional, entretanto, o contexto produtivo caracteriza-se fundamentalmente pelas precárias condições de trabalho e pela elevada rotatividade de pessoal. Dejours (2006) atribui à pressão socioeconômica da perda do emprego e dos direitos trabalhistas como a principal causa de sofrimento dessa categoria profissional, se instalando o sofrimento psíquico, pois a falta de oportunidade de emprego devido à baixa qualificação e a ausência de organização desses trabalhadores, no sentido de reivindicar seus direitos via sindicato, constituem também elementos potencializadores do sofrer. Desse modo o autor intensifica as consequências desse setor com o aumento das jornadas de trabalho, a instabilidade do emprego e o assolamento dos direitos trabalhistas e da seguridade social, considerando a terceirização geradora da destruição da identidade coletiva, constituindo também, uma ameaça a integridade física, emocional e social dessa classe trabalhadora, na medida em que eles não conseguem construir um modo de vida equilibrado e nem se manter em uma posição social estável.

Antes de adotar um o sistema de terceirização, a empresa conta com funcionários ditos efetivos, são funcionários que guardam certo vínculo permanente, além de impor as empresas normas trabalhista. Quando a empresa terceiriza um setor de atividades meio, ela desemprega a massa efetiva e coloca no lugar uma massa de trabalhadores terceirizados. É aparente o impacto que a terceirização traz nas relações entre os trabalhados, faz da massa terceirizada uma massa alienígena. Para retirar os “olhares” dos trabalhadores efetivos do corte de pessoal, agregam aos trabalhadores efetivos a falsa impressão de pertencerem a categorias superiores. Dois medos assombram a classe trabalhadora: o desemprego, e a subcategoria. Os empresários se utilizam da diferença salarial, de uniformes, até mesmo na elaboração de festas diferentes para os efetivos e terceirizados, seja em jogos em que competem de um lado os efetivos e do outro os terceirizados, todas as formas ideológicas de fomentar desigualdades e discórdias estabelecidas entre os trabalhadores. Favorecendo a vinculação do sindicato como um órgão de negociação (de pacificação) e enfraquecendo a luta entre trabalhadores e patrões. (AMORIM, 2008, p.12).

Gusmão (2002), ao comparar trabalhadores terceirizados e contratados, aponta que em 75% dos casos, os benefícios são menores entre os terceirizados; em 67,5% os salários são inferiores; em 32% dos casos não existem equipamentos de segurança individual (EPI). Além disso, os terceirizados cumprem jornadas de trabalho mais extensas e são menos qualificados profissionalmente.

De acordo com dados divulgados pela Central Única dos Trabalhadores CUT (2011) no site da “Agência Brasil – Empresa Brasil de Comunicação (EBC), a remuneração dos terceirizados é em média 27% menor do que a dos servidores efetivos das empresas. A entidade alega ainda que os direitos sociais dos terceirizados são menores que os dos efetivos em 72,5% dos casos. Os terceirizados, ainda segundo a CUT, sofrem uma série de discriminações no ambiente de trabalho, onde têm os piores alojamentos e os piores refeitórios. Ainda conforme a CUT, o índice de acidentes com terceirizados, em geral, é o dobro do que se verifica com os empregados diretos nas empresas. Isso acontece por má especialização e por condições de trabalho desfavoráveis, na avaliação da entidade além disso, essa classe possui uma rotatividade de trabalho muito grande também em todas as áreas.

De forma geral, no âmbito social, registra-se a precarização do trabalho, a super exploração do trabalhador, o desemprego estrutural, a incidência de acidentes de trabalho, percebendo a terceirização como um tipo de exploração da força de trabalho que implica longas jornadas semanais de trabalho, o que pode conduzir ao esgotamento físico e mental dos trabalhadores. Tornando razoável pressupor que a

precarização do trabalho pode favorecer o sofrimento, na medida em que prejudica a integridade do indivíduo.

Segundo Dejours (2006), depois dos anos 1970, houve uma aceleração desigual das forças produtivas, das ciências, das técnicas, e das máquinas. Sendo esses fatores, aliados com as novas condições de trabalho, entendidos como: ambiente físico (luminosidade, temperatura, barulho, etc.); ambiente químico (poeiras, vapores, gases e fumaças, etc.); ambiente biológico (presença de vírus, bactérias, fungos, parasitas, etc.); condições de higiene e de segurança facilitaram o aparecimento de sofrimentos insuspeitos na vida dos operários.

O autor diz que o sofrimento laboral ganhou amplitude nos movimentos sociais de 1968, na mesma época em que desencadeava a questão das reivindicações trabalhistas sobre políticas organizacionais, salários mais justos, melhores condições de trabalho. Na época o sofrimento se iniciou de acordo com o medo diante da ameaça do risco de demissão, na qual acreditavam que o desemprego e a exclusão resultavam de uma injustiça. Após isso, ocorreu um agravamento de problemas laborais, sendo cada vez mais numerosos os incidentes que comprometem a qualidade do trabalho e a segurança das pessoas e das instalações, surgindo também violências como agressões físicas e verbais, ameaças, intimidação, assédio moral, ofensas, comportamento hostil, isolamento, perseguição, insinuação, xingamento etc. e esses fatores levaram ao chamado “sofrimento no trabalho”. E de acordo com Mendes (2007, p.36) “o sofrimento no trabalho surge quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada em virtude das dificuldades de negociação das diferentes forças que envolvem o desejo da produção e o desejo do trabalhador”.

O sofrimento no trabalho gera uma série de manifestações psicopatológicas, e tentando estudá-las que surgiu o campo de estudo chamado ‘psicopatologia do trabalho’, analisando os processos de subjetivação às vivências de prazer-sofrimento, às mediações e ao processo de saúde x adoecimento. E na busca por tentar controlar, tolerar ou driblar esses sofrimentos laborais, os indivíduos acabaram criando estratégias de defesas, individuais e coletivas, contra o sofrimento gerado no âmbito organizacional.

As empresas desenvolvem técnicas de motivação para que os empregados possam se dedicar e produzir cada vez mais, além de diminuir significativamente o sofrimento laboral por meio da valorização, do reconhecimento, da realização,

premiações e recompensas, participação nos lucros e melhorias de salários, pois os indivíduos são sedentos de poder, buscando engrandecer seus egos, por conta do sucesso. Assim, Siqueira (2009) diz que o indivíduo se insere cada vez mais na cultura da organização e se torna parceiro dela, na busca pelo poder, imagem, sucesso, excelência e controle social, de tudo aquilo que vem ao encontro de seu ideal de ego.

O sofrimento laboral gera inúmeras consequências dentro do contexto da saúde mental e corporal dos trabalhadores, gerando sofrimentos e doenças (físicas e psicológicas), na qual Mendes (2007, p.26) infere que “saúde no trabalho relaciona-se às tentativas de transformação das situações adversas, no movimento de busca de prazer e fuga do sofrimento”.

Os tipos de consequência gerados são: lesões por esforço repetitivo, mal estar, estresse, depressão, diversas dores e distúrbios no corpo, diversos danos psicológicos, danos sociais e suicídio no trabalho.

Por meio desse breve resumo sobre surgimento, ocorrência, causas e consequências e defesas do sofrimento humano no trabalho, procurou-se estabelecer um problema para a pesquisa.

O problema principal desta pesquisa é: “Quais são as causas de sofrimento humano no trabalho em uma organização pública federal, analisando comparativamente servidores efetivos e terceirizados?”

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar e tentar identificar e reconhecer as principais causas de sofrimento humano no ambiente organizacional, dentro de uma organização pública federal, isso, dentro do contexto do mercado de trabalho atual e do gerencialismo atual no setor público.

Gerencialismo que segundo Gaulejac (2007) é tido como tecnologia de poder, entre o capital e o trabalho e sua finalidade é obter adesão dos empregados às exigências da empresa, construindo um mundo novo em nome do desempenho, da qualidade, da eficácia, da competição e da mobilidade. “O gerenciamento é a garantia da organização concreta da produção, ou seja, da conciliação dos

diferentes elementos necessários para fazer a empresa viver” (GAULEJAC, 2007, p.39). Por meio desse novo modelo gerencialista, Siqueira (2009, p. 49) diz que o indivíduo se depara com novas técnicas e ferramentas de gestão, que trazem em seu escopo, o controle, poder e dominação sobre o corpo, intelecto e o psiquismo do indivíduo em prol dos resultados por ela pretendidos.

No contexto da administração pública, nos últimos anos, vem ocorrendo pressões da sociedade por melhorias nos serviços prestados, assim a administração pública no Brasil vem passando por frequentes mudanças. Encontra-se uma grande necessidade de modernização dessa administração, que, segundo Siqueira e Mendes (2009), tem o objetivo de melhorar a estrutura governamental para atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.

A orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade (SIQUEIRA e MENDES, 2009, p.242).

O setor público sempre foi caracterizado por ter “instituições grandes, pesadas e rígidas, com cadeias de decisão extensas e complexas, além de limitações de regulamentos e recursos, prejudicando significativamente a iniciativa pessoal dos funcionários e dirigentes” (TOHÁ e SOLARI, 1981, p.86-87), isso é consequência do antigo modelo de gestão pública, o modelo burocrático e através dessa realidade, foi implantado o modelo da Administração Pública Gerencial, onde se buscava obter, maior eficiência, eficácia, efetividade, agilidade, flexibilidade, qualidade e competência na gestão pública,

Diferentemente do setor privado, com condições de trabalho cada vez mais competitivas, o setor público em busca da perfeição, precisa dispor de instrumentos e estratégias próprias para estabelecer objetivos e metas, criando modelos específicos e próprios para seus meios e culturas, com o objetivo de melhores resultados, otimizando o uso de recursos públicos, havendo uma série de limites e controles menos formalistas e burocratizados, evitando a corrupção, abuso de poder, buscando flexibilidade, autonomia, profissionalismo, transparência e qualidade criando dessa forma um sólido, poderoso e competente serviço público.

1.4 Objetivos Específicos

O presente estudo apresenta como objetivos específicos:

1. Caracterizar as fontes de sofrimento no trabalho e qual o impacto desse sofrimento sobre os servidores e terceirizados, no nível pessoal, psicológico e laboral.
2. Verificar a existência de estratégias de defesas e ações preventivas que possam amenizar o sofrimento humano no trabalho.

1.5 Justificativa

A presente pesquisa pretende verificar quais os tipos de sofrimento humano no trabalho estão presentes no espaço laboral de uma organização pública federal, visando contribuir para uma ampliação da reflexão e debate sobre o tema desenvolvido, dentro de escolas, faculdades, e qualquer tipo de curso sobre gestão de pessoas e abordagens críticas ao discurso organizacional.

Com o presente estudo, pretende-se contribuir para uma possível análise da organização em si, nessa questão do sofrimento humano no trabalho, assim como verificar possíveis discrepâncias entre servidores efetivos e terceirizados e verificar se existem estratégias de defesas contra esses sofrimentos existentes, quais são essas estratégias e de que forma elas são executadas, isso, a partir da visão, vivência e análise crítica dos servidores e terceirizados dessa organização pública, considerando as especificidades da cultura, da organização e do contexto organizacional nela inserido.

O tema acaba sendo muito relevante no sentido de conhecimento, crítica e reflexão pessoal e profissional, isso, dentro do contexto do mercado de trabalho e principalmente dentro da administração pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Por meio do tema escolhido, dos objetivos e do estudo em questão, preferiu-se dividir este campo em três grandes categorias, na qual serão apresentados subtópicos como: Contexto no mercado de trabalho; A gestão atual no setor público e por fim Sofrimento no trabalho. Sendo temas de grande relevância para o estudo e servirão de apoio para os resultados obtidos.

2.1 Contexto do mercado de trabalho

Segundo Ferreira (2004), no momento atual, encontra-se um acúmulo de infinitas variedades de mudanças estruturais em todo mundo, principalmente no âmbito das relações humanas. Os valores econômicos, sociais, políticos, éticos e morais estão se transformando, assim como as relações de trabalho e os valores a ela agregados, podendo afirmar que grande parte dessas transformações, se deu através do fenômeno da globalização.

Ainda segundo a autora, “Apesar de seus efeitos somente terem sido sentidos com maior intensidade nas últimas décadas, sabe-se que a globalização é tão antiga quanto à própria história da civilização humana” (FERREIRA, 2004, p.31), no entanto a globalização atualmente praticada é mais um mero intercâmbio de culturas ou apenas domínio econômico, patrocinada pela chamada globalização hegemônica.

O mundo já passou por três Revoluções Industriais, todas transformaram drasticamente os meios de trabalho e a relação indivíduo e organização. Contudo, hoje vivemos a era da técnica, competitividade e flexibilidade, o mundo vive a 4ª revolução, baseada na tecnologia, informação e no conhecimento, e essa revolução, segundo Castells (2001) apud Siqueira (2009, p.47) “foi essencial para a implantação de um importante processo de reestruturação do sistema capitalista”, sistema que molda a realidade social, em função dos próprios interesses, reorientando as relações de trabalho e os estilos de vida das pessoas. Gaulejac (2007) define o capitalismo como um sistema que destrói constantemente aquilo que

produz, para que surja a necessidade de produzir outra coisa. O mesmo autor ainda considera o capitalismo como um sistema econômico injusto que perdeu sua ética, pois cria desigualdades, “quando o enriquecimento de uns é acompanhado pelo empobrecimento de outros, quando a melhoria dos lucros é acompanhada de demissões, de degradação das condições de trabalho ou de uma diminuição das remunerações dos empregados” (GAULEJAC, 2007, p.126).

Gaulejac (2007) afirma que vivemos numa sociedade consumista, pois “o trabalho ao deixar de ser um fim em si mesmo, torna-se um meio para aquisição de mercadorias. Trabalha-se para consumir, nem que seja a própria identidade” (GAULEJAC, 2007, p.12). “O trabalho ocupa lugar de destaque na sociedade contemporânea, tornando-se o centro da vida dos indivíduos, estando sempre submetido ao capital” (SIQUEIRA, 2009, p.39). Este mesmo autor ainda infere que

O trabalho pode ser visto, eventualmente, como solução para o preenchimento tanto da carência do indivíduo, quanto de seu elevado nível de angústia, passando a dar sentido para sua vida. O indivíduo começa então a desenvolver afetividade em relação ao trabalho, podendo no caso, amar ou odiar a organização, em que está inserido. (...) De modo que é na empresa que o indivíduo sonha e busca concretizar seus sonhos (SIQUEIRA, 2009, p.43).

Ou seja, segundo o autor, é na empresa que o indivíduo pode realizar suas potencialidades, almejar o paraíso, ascender às glórias da fama, resplandecer no brilho do sucesso e do cada vez mais alto, criando, assim, um imaginário, onde o indivíduo joga com seus desejos e sua identidade, a empresa com seus sonhos de grandeza pretende que o indivíduo troque seu imaginário pelo dela, exigindo do indivíduo uma atitude com alto grau de renúncia.

Siqueira (2009) ainda diz que, num primeiro momento o indivíduo estabelece uma relação amorosa com a empresa, sendo fiel ao seu nome, produto e projeto, estabelecendo o sentimento de amor, porém a organização não possui sentimentos, criando uma reciprocidade ilusória e impossível por parte do indivíduo com relação à empresa. O autor buscou compreender as relações de trabalho e de poder nas organizações, as principais políticas de gestão de pessoas e o imaginário organizacional moderno, utilizando como base os seguintes pressupostos:

- 1) As empresas exercem papel fundamental no desenvolvimento do indivíduo e da sociedade;

- 2) As empresas estão permeadas por jogos de poder e de desejos nas relações de trabalho, em um ambiente caracterizado por relações assimétricas de poder;
- 3) As empresas consideram os recursos humanos como um de seus principais ativos, buscando constantemente a adesão do indivíduo para com seus valores e objetivos organizacionais;
- 4) As empresas fazem uso da gestão do afetivo que se soma às outras formas de controle organizacional;
- 5) O discurso em gestão de pessoas das empresas está permeado de intenções pouco claras, levando à falta de compreensão crítica das práticas por elas utilizadas. (SIQUEIRA, 2009, p.21).

“A empresa faz uso do discurso de que se os empregados estiverem dispostos a fazer renúncias em prol de seus objetivos, ela vai atendê-los em suas necessidades e desejos pessoais, especialmente em termos de poder e cargos” (SIQUEIRA, 2009, p.21).

Atualmente estamos vivendo uma realidade representada pela globalização e pela concorrência acirrada, onde, na visão de Gaulejac (2007), o gerenciamento é tido como tecnologia de poder, entre o capital e o trabalho e sua finalidade é obter adesão dos empregados às exigências da empresa. Construimos um mundo novo em nome do desempenho, da qualidade, da eficácia, da competição e da mobilidade, justificando uma guerra econômica entre grandes empresas e grandes corporações, chamadas de multinacionais e transnacionais, que são geralmente, grandes organizações feitas de fusões, que estão espalhadas por todo mundo, detendo o poder de influência, controlando a economia e decisões políticas, sendo as mais claras consequências da globalização e do capitalismo, contribuindo para a modernização tecnológica e possibilitando o crescimento e o desenvolvimento da economia mundial.

As multinacionais precisavam ser bastante cuidadosas e privilegiavam uma imagem discreta, a fim de evitar serem acusadas de fazer uso do poderio econômico para exercer influência política nas sociedades nas quais elas se instalavam. (...) Elas eram acusadas de provocar desemprego, de sonegar impostos, de influir politicamente nos governos dos países que se instalavam, de concorrer deslealmente, de causar danos ecológicos, de, enfim, ser imorais (FREITAS, 2000, p.9-10).

Gaulejac (2007) interioriza fortemente a contradição capital / trabalho, de um lado predomina o interesse da empresa, voltada ao lucro e às normas e valores do sistema capitalista; do outro lado, condições de trabalho precárias, pressão e risco de dispensa e uma competição feroz. “O gerenciamento é a garantia da organização concreta da produção, ou seja, da conciliação dos diferentes elementos necessários para fazer a empresa viver” (GAULEJAC, 2007, p.39). O autor também define gestão “como um conjunto de técnicas, destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações” (GAULEJAC, 2007, p.35), com o intuito de produzir mediações entre diferentes elementos (capital, trabalho, matérias primas, tecnologia, regras, normas e procedimentos, podendo ser também um sistema de organização de poder).

De acordo com Ferreira (2004), o primeiro passo para as grandes mudanças foi a criação e o desenvolvimento da estrutura do trabalho em linhas de montagem, denominada taylorismo e fordismo. Isso foi possível através do surgimento de tecnologias, podendo desenvolver uma organização baseada na divisão do trabalho mediante linhas de montagem, possibilitando rápido crescimento das indústrias, porém o trabalhador, na visão de Siqueira (2009, p.44), “se defronta cada vez mais com a padronização dos processos de trabalho e com a sofisticação dos instrumentos tecnológicos, tornando o seu trabalho, muitas vezes, desprovido de sentido”. Contudo, o século XX foi marcado por grandes avanços tecnológicos, possibilitando o surgimento de um novo modelo de organização de trabalho, o toyotismo, modelo japonês, baseado, sistematicamente, no trabalho em equipe, no desafio e na exigência de qualidade. Sendo que o trabalhador tinha que saber trabalhar em equipe e assimilar facilmente as novas tecnologias, detentor do conhecimento técnico, sendo polivalente, participativo, multifuncional, competitivo e flexível. Freitas (2000, p.12), infere que “ser flexível e excelente é o ‘único’ preço que os indivíduos têm de pagar para chegar a manter-se no pódio. (...) ser flexível não é mais condição de sobrevivência no trabalho, mas condição de vida”. A autora ainda diz que o indivíduo tem que integrar-se na equipe e fazer parte do time, sendo inovador, criativo, ousado eficaz e produtivo para sobreviver, pois a competição é normal, cabe ao indivíduo adaptar-se bem.

Segundo Gaulejac (2007, p.121), “o universo gerencialista promete um ideal sem limites: zero de atraso, zero de falha, zero de papel, qualidade total etc.” e Siqueira (2009, p.28-29) salienta que “o cliente passa a ser colocado no centro das

atenções, buscando-se, igualmente, maior rigor na fabricação dos produtos: o referencial passa a ser o defeito zero”. Os dois autores inferem que as empresas estão buscando a fidelidade de seus clientes com a melhor qualidade de seus produtos e serviços, e juntamente com seu desenvolvimento tecnológico e eficiência, buscam mais produtividade, gerando bons desempenhos em termos de resultados e principalmente lucros. Para as organizações, apenas os resultados importam e o lucro é tido acima de tudo e de todos.

Para as empresas alcançarem bons resultados, elas buscam incentivar seus funcionários através de competições entre eles mesmos, oferecendo cargos e carreiras dentro de uma estrutura organizacional formada em hierarquias. Com a promessa de poder progredir na hierarquia, eles buscam uma carreira profissional em ascensão tendo como motivação, salários maiores, autoimagem, status e reconhecimento, porém Pagés (1993), diz que a carreira oferece apenas uma ilusão do poder, ele ilude a realidade deste e lhe serve de máscara. Da mesma forma que ela provoca a alucinação do desejo, mas não sua satisfação, provocando uma alucinação do poder sem nunca desvendá-lo.

O trabalho coloca as pessoas em relação umas com as outras, contribuindo para sua identidade. Gaulejac (2007, p.118) “quanto mais ele se identifica com a empresa, mais ele perde sua própria autonomia”. Siqueira (2009, p.45) a empresa “trabalha no sentido de desenvolver a identificação dos funcionários com seus valores, isto é, com a cultura da organização”. O autor ainda diz que se a identidade do indivíduo se confunde com a da empresa, um fracasso na empresa, seria também fracasso em sua vida pessoal, e sem o desenvolvimento de senso crítico, o indivíduo se coloca em posição de crescente alienação em relação a sua própria vida.

Através dessas novas formas de gerencialismo, surgiram diversos modismos gerenciais que contaminaram o mundo empresarial, segundo Wood (1999, apud Siqueira, 2009, p.176), alguns desses modismos são:

Planejamento estratégico, desenvolvimento organizacional, sinergia, círculos de controle de qualidade, unidades estratégicas de negócios, cultura organizacional, *Just in time*, espírito empreendedor, *downsizing*, ISSO 9000, reengenharia e *learning organizacional*.

Para o autor, eles até proporcionam resultados, mas são supervalorizados, gerando como principal consequência a demissão em massa, nas grandes empresas do mundo inteiro. Outra consequência desse novo gerencialismo é a chamada “quantofrenia”, doença da medida que, segundo Gaulejac (2007, p.8) “espreita todos aqueles que, em vez de medir para melhor compreender, querem compreender apenas aquilo que é mensurável”.

Através desse novo modelo gerencialista, Siqueira (2009, p. 49) diz que o indivíduo se depara com novas técnicas e ferramentas de gestão, que trazem em seu escopo, o controle, poder e dominação sobre o corpo, intelecto e o psiquismo do indivíduo em prol dos resultados por ela pretendidos, com isso as empresas dão lugar à jogos de poder e de desejo, pelo fato do indivíduo depender da empresa e estruturar sua vida nela. As empresas negam autonomia e liberdade dos indivíduos, impondo-lhes limites e controles em função da produção e da eficácia organizacional, mas é necessário o indivíduo se colocar criticamente frente a qualquer controle excessivo. O poder vai estar constantemente nas relações de trabalho, definindo posições e submissões. De acordo com Enriquez (1991, apud Siqueira, 2009, p.78) “o poder é racional, o poder também é limitado: por meio da especialização o indivíduo vai identificando seus limites de atuação no trabalho; além disso, o poder é impessoal e funcional”, sendo também fundamental na formação e desenvolvimento dos grupos, das sociedades. E ainda segundo o autor, quem tem o saber, tem ou terá o poder.

Os autores também refletem sobre as formas de dominação impostas pelas organizações, que muitas vezes são controles por amor, formas de seduzir, fascinar o seu empregado para que ele seja um tipo de escravo voluntário (servidão voluntária), se sacrificando pelos objetivos da empresa, pois a empresa quer seus corpos, mentes e também corações, com uma devoção completa. Segundo Siqueira (2009, p.87)

O líder tem papel fundamental nesse cenário. Uma das principais características do líder é a de inspirar o indivíduo a levar adiante os projetos da empresa, comprometendo-se com ela e encaixando o seu imaginário com o imaginário da empresa. (...) o líder desempenha papel fundamental no processo de apego do indivíduo à empresa.

Por meio das novas tecnologias e máquinas mais sofisticadas, as organizações procuraram produzir mais com menos mão-de-obra, tentando diminuir

os custos de produção, e assim as empresas procuraram funcionários com cargos temporários e terceirizaram boa parte de suas tarefas. Segundo Mendes (2007) a terceirização é consequência de um processo de reestruturação produtiva decorrente da busca de alternativas do capital para responder à crise estrutural, ou seja,

“antes de se consolidar como técnica administrativa aparentemente eficiente e eficaz, a terceirização foi o resultado de um processo de mudanças organizacionais e na estrutura funcional das grandes empresas com o escopo de desburocratização, flexibilidade, maior produtividade, competitividade, especialização, modernização (...), ou seja, diminuir os gastos e aumentar o lucro” (AMORIM, 2008, p.06).

A mesma autora ainda diz que “a terceirização, na realidade, é: uma (mais uma) forma de reduzir os custos com a mão-de-obra, enxugando alguns quadros de atividade e transferindo para terceiros, que embora exerça a mesma atividade (ou até mais), recebem salários inferiores; além de atingir a classe trabalhadora como um todo quando impõe um sectarismo mascarado” (AMORIM, 2008, p.09).

A terceirização surgiu nos EUA e chegou ao Brasil no fim da década de 80 e atualmente esse setor tem sido considerado, ao longo dos anos, como um dos mais relevantes da economia nacional devido à elevada participação na geração do PIB, entretanto, o contexto produtivo caracteriza-se fundamentalmente pelas precárias condições de trabalho e pela elevada rotatividade de pessoal. Dejours (2006) atribui à pressão socioeconômica da perda do emprego e dos direitos trabalhistas como a principal causa de sofrimento dessa categoria profissional, se instalando o sofrimento psíquico, pois a falta de oportunidade de emprego devido à baixa qualificação e a ausência de organização desses trabalhadores, no sentido de reivindicar seus direitos via sindicato, constituem também elementos potencializadores do sofrer. Desse modo o autor intensifica as consequências desse setor com o aumento das jornadas de trabalho, a instabilidade do emprego e o assolamento dos direitos trabalhistas e da seguridade social, considerando a terceirização geradora da destruição da identidade coletiva, constituindo também, uma ameaça a integridade física, emocional e social dessa classe trabalhadora, na medida em que eles não conseguem construir um modo de vida equilibrado e nem se manter em uma posição social estável.

A realidade é que a terceirização é um tipo de trabalho precarizado que atende ao anseio capitalista da maximização do lucro. A estratégia

ideológica consiste, na verdade, em desvincular a classe dominante do ônus de ter que contratar e ficar sob a égide de uma consolidação de leis que protegem (ainda que pouco) mais o trabalhador, já que os terceirizados ainda não contam com uma regulamentação jurídica forte da sua condição enquanto trabalhador (no Brasil, por exemplo, os trabalhadores terceirizados ficam sob a regulamentação do Código Civil de 2002), como se houvesse igualdade nas relações de prestação de serviços. Sua ideiação consiste também em promover a não consciência de classe entre os trabalhadores efetivos e terceirizados, para enfraquecer a tentativa de emergência da classe trabalhadora na luta sindical. A terceirização é a conservação do capitalismo, ou melhor, é mais uma forma de retroalimento do capital. (AMORIM, 2008, p.06).

Antes de adotar um o sistema de terceirização, a empresa conta com funcionários ditos efetivos, são funcionários que guardam certo vínculo permanente, além de impor as empresas normas trabalhista. Quando a empresa terceiriza um setor de atividades meio, ela desemprega a massa efetiva e coloca no lugar uma massa de trabalhadores terceirizados. É aparente o impacto que a terceirização traz nas relações entre os trabalhados, faz da massa terceirizada uma massa alienígena. Para retirar os “olhares” dos trabalhadores efetivos do corte de pessoal, agregam aos trabalhadores efetivos a falsa impressão de pertencerem a categorias superiores. Dois medos assombram a classe trabalhadora: o desemprego, e a subcategoria. Os empresários se utilizam da diferença salarial, de uniformes, até mesmo na elaboração de festas diferentes para os efetivos e terceirizados, seja em jogos em que competem de um lado os efetivos e do outro os terceirizados, todas as formas ideológicas de fomentar desigualdades e discórdias estabelecidas entre os trabalhadores. Favorecendo a vinculação do sindicato como um órgão de negociação (de pacificação) e enfraquecendo a luta entre trabalhadores e patrões. (AMORIM, 2008, p.12).

Gusmão (2002), ao comparar trabalhadores terceirizados e contratados, aponta que em 75% dos casos, os benefícios são menores entre os terceirizados; em 67,5% os salários são inferiores; em 32% dos casos não existem equipamentos de segurança individual (EPI). Além disso, os terceirizados cumprem jornadas de trabalho mais extensas e são menos qualificados profissionalmente.

De acordo com dados divulgados pela Central Única dos Trabalhadores CUT (2011) no site da “Agência Brasil – Empresa Brasil de Comunicação (EBC), a remuneração dos terceirizados é em média 27% menor do que a dos servidores efetivos das empresas. A entidade alega ainda que os direitos sociais dos terceirizados são menores que os dos efetivos em 72,5% dos casos. Os terceirizados, ainda segundo a CUT, sofrem uma série de discriminações no ambiente de trabalho, onde têm os piores alojamentos e os piores refeitórios. Ainda conforme a CUT, o índice de acidentes com terceirizados, em geral, é o dobro do que se verifica com os empregados diretos nas empresas. Isso acontece por má especialização e por condições de trabalho desfavoráveis, na avaliação da entidade

além disso, essa classe possui uma rotatividade de trabalho muito grande também em todas as áreas.

O trabalhador terceirizado não tem estabilidade quanto ao seu emprego. É complicada e frágil a sua situação, observemos que se trata de um empregado de uma empresa que presta sua atividade laboral para outra, mais do que uma relação estranha é extremamente confusa para o trabalhador, que indaga: para quem trabalho? A quem recorrer? Afinal, duas empresas fazem uso de um mesmo trabalhador! O trabalhador terceirizado também não conta com os mesmos benefícios legais dos trabalhadores efetivos, e até mesmo benefícios alcançados pelo sindicato desses últimos trabalhadores. São considerados subcategoria, subproletariados. (AMORIM, 2008, p.08).

De forma geral, no âmbito social, registra-se a precarização do trabalho, a super exploração do trabalhador, o desemprego estrutural, a incidência de acidentes de trabalho, percebendo a terceirização como um tipo de exploração da força de trabalho que implica longas jornadas semanais de trabalho, o que pode conduzir ao esgotamento físico e mental dos trabalhadores. Tornando razoável pressupor que a precarização do trabalho pode favorecer o sofrimento, na medida em que prejudica a integridade do indivíduo.

Depois da 1ª Revolução Industrial, numa forma de tentar proteger os trabalhadores das péssimas condições de trabalho e criar leis favoráveis a qualidade de vida no trabalho para os indivíduos, surgiram os sindicatos dos trabalhadores, mas com o passar do tempo, os sindicatos acabaram se tornando menos influentes, e os direitos das pessoas foram esvaziadas, e o trabalhador ficou mais dependente da empresa que trabalha, especialmente pela ameaça, risco e medo da perda do emprego. Segundo Siqueira (2009) as empresas tornaram o indivíduo descartável, admitindo e demitindo quando querem, sem pensar no trabalhador e em sua família, pois a perda do emprego representa a perda da realização e reconhecimento do cidadão, gerando um sentimento de desvalorização no indivíduo. Desse modo “o homem luta para se manter inserido nesse sistema de exploração e tem no fator de desemprego seu grande inimigo” (SIQUEIRA, 2009, p.40).

As empresas desenvolvem diversas técnicas de motivação para que seus empregados possam se dedicar e produzir cada vez mais para ela. Uma das melhores formas de motivá-los e através da necessidade e desejo de reconhecimento e realização, premiações e recompensas, ascensão na carreira, participação nos lucros e melhorias de salários, pois a maioria dos indivíduos são

sedentos de poder buscando sempre engrandecer seus egos através do sucesso, seja ele profissional ou pessoal. Assim, Siqueira (2009) diz que o indivíduo se insere cada vez mais na cultura da organização e se torna parceiro dela, na busca pelo poder, imagem, sucesso, excelência e controle social, de tudo aquilo que vem ao encontro de seu ideal de ego. “Alguns fatores podem ser levantados como determinantes para o sucesso do executivo, tais como: dedicação ao trabalho, experiência, arrojo, competência, visão de longo prazo, criatividade, capacidade de negociação, obtenção de resultados e liderança” (SIQUEIRA, 2009, p.144). Mas a busca por sucesso incessante pode levar o indivíduo ao trabalho excessivo e a se desestruturar psicologicamente, gerando graves problemas de saúde.

Por meio desses fatores, temos de um lado as organizações esperando lealdade, compromisso, qualidade, disciplina e talento de seus funcionários, do outro, elas se preocupam muito pouco com a estabilidade, segurança e qualidade de vida de seus funcionários, além de não se preocuparem com os direitos trabalhistas que estão enfraquecidos, elas ainda proporcionam péssimas condições de trabalho a eles. Para elas, os funcionários não passam de meros recursos ou ativos como qualquer outro, seja financeiro, tecnológico ou matéria-prima, devendo se adaptar a constantes mudanças que ocorram no ambiente organizacional. Segundo Ferreira (2004, p. 33), “um ambiente de trabalho marcado por tais aspectos é demasiado opressivo para os trabalhadores”, onde a competitividade, medo de demissão, pressão e o excesso de trabalho, tendem gerar empregados estressados e com saúde debilitada, gerando esgotamento profissional, se tornando improdutivos e principalmente, gerando sofrimento no trabalho.

Segundo Gaulejac (2007), nesse tempo de guerra e concorrência acirrada entre empresas, os trabalhadores, com excesso de pressão, em busca de resultados acabam tolerando maus tratos e até certos tipos de violência. “A violência se banaliza, as degradações das condições de trabalho e o desenvolvimento da precariedade tornam-se condições normais da corrida para o desempenho (GAULEJAC, 2007, p.145)”. Ao lado dessas questões, tendo em vista a saúde dos empregados, tem a questão dos acidentes de trabalho, onde, Siqueira (2009) salienta que o Brasil é um dos campeões, e só agora as empresas estão se preocupando com a segurança no trabalho, pois perdiam muito dinheiro com quebra de materiais, indenizações e queda de produtividade.

As políticas de recursos humanos, ou melhor, gestão de pessoas tinha como um de seus objetivos rever essas práticas de gestão e tentar melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores com melhores condições de trabalho, e para isso deve-se criar boas práticas de gestão, com a criação de recompensas e benefícios, possibilidade de carreira para sua realização e desenvolvimento profissional, melhores salários, estabilidade e segurança, participação, flexibilidade e mobilidade, capacitação, ênfase em comunicação, eliminação de hierarquias rígidas e autoritárias, valorizar o consenso e o esforço individual, gestão de equipes, responsabilidade social e qualidade total, desenvolvendo o chamado “crescimento sustentável”, na qual trabalhadores felizes geram melhores resultados para as empresas. Onde o dinheiro não gera felicidade, mas a felicidade gera dinheiro. Dessa forma as empresas tentariam melhorar suas imagens institucionais criando um bom lugar para se trabalhar e gerando orgulho para seus empregados.

2.2 A gestão atual na administração pública

Nos últimos anos, devido às pressões da sociedade e pela melhoria nos serviços prestados, a administração pública no Brasil vem passando por reformas e frequentes mudanças. Encontra-se uma grande necessidade de modernização dessa administração, que, segundo Siqueira e Mendes (2009), tem o objetivo de melhorar a estrutura governamental para que possa atender de modo mais eficiente e eficaz às demandas sociais.

O setor público sempre foi caracterizado por ter “instituições grandes, pesadas e rígidas, com cadeias de decisão extensas e complexas, além de limitações de regulamentos e recursos, prejudicando significativamente a iniciativa pessoal dos funcionários e dirigentes” (TOHÁ; SOLARI, 1997, p.86-87), isso ocorreu por consequência do antigo modelo de gestão pública, o modelo burocrático, implantado formalmente no Brasil desde 1938, que, de acordo com De Paula, foi quando ocorreu a primeira reforma no setor público. Através dessa realidade, “procurou-se incorporar técnicas de gestão mais avançadas para dotar de maiores eficácia e eficiência o funcionamento das instituições públicas” (TOHÁ; SOLARI, 1997, p.84).

Em 1995 o setor público do Brasil passou por sua terceira reforma, produzida pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado Brasileiro (MARE), na qual surgiu o modelo da Administração Pública Gerencial, que vinha sendo praticado em diversos países nos anos 1980, e foi a partir dessa reforma que ocorreu a transição do modelo burocrático para o gerencial, aonde se buscava obter, maior eficiência, eficácia, efetividade, agilidade, flexibilidade, qualidade e competência na gestão pública, sem, entretanto, deixar de executar dispositivos normativo-legais e acabar abdicando de certas práticas burocráticas rejeitadas e combatidas pelo sistema.

O novo modelo da administração pública gerencial

(...) tinha como objetivo melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados, garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público; assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade. (DE PAULA, 2005, p.130).

E para cumprir esses objetivos a mesma autora propõe que o modelo comporte uma administração mais séria, profissional, autônoma e descentralizada; obtendo uma forte democracia através de maior participação popular na formulação e no desenvolvimento da administração e de políticas públicas, até mesmo, para melhor controle social; obter também uma maior transparência, através de informações claras compreensíveis e acessíveis; compor uma administração orientada em carreiras, orientada por indicadores de desempenho transparentes e pelo uso criterioso dos recursos, utilizando práticas de gestão importados do setor privado, na qual:

É necessário verificar o que faz, ou não, sentido ser importado do setor privado, tendo em vista a especificidade do setor público, que possui uma lógica própria. Há também a necessidade de se refletir sobre o impacto dessas mudanças na subjetividade do setor público e o quanto a ideologia gerencial e a pressão da gestão atual podem prejudicar as relações de trabalho nas organizações públicas, ao invés de desenvolvê-las (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.242).

Ainda segundo os autores, deve-se trazer do setor privado algumas técnicas e procedimentos administrativos para se obter um governo mais aperfeiçoado e que esteja preocupado com o aumento constante da produtividade, inovação permanente nos processos de tomada de decisão e com a obtenção de resultados

relevantes para a população, através de ferramentas de gestão que a façam mais competitiva no mercado, mas sempre tendo uma análise crítica e criteriosa dos diversos modelos e modismos gerenciais, como: empowerment, benchmarking, downsizing, desenvolvimento em gestão da informação e do conhecimento, e desenvolvimento de tecnologia da informação, reengenharia, avaliação por desempenho, trabalho em equipe, programas de excelência, administração participativa, gestão pela qualidade total, gestão por competência, entre outras, que são copiados da iniciativa privada para o setor público, sendo esses modelos, de muita importância e além de servir de orientação para as organizações públicas. Porém existem ressalvas:

Questiona-se a onipresença da importação de tecnologias gerenciais do setor privado e a dificuldade de estabelecer um ambiente e uma filosofia de trabalho que possibilitem o desenvolvimento de modelos próprios, condizentes com a realidade e a cultura organizacional do setor público. É fundamental conhecer um pouco mais do que há escamoteado nos modelos importados do setor privado, e principalmente as dimensões do controle, especialmente do nível ideológico (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.245).

Um fator muito preocupante dentro da realidade no setor público, hoje, diz respeito sobre a capacitação, qualificação e desempenho dos funcionários e servidores públicos, onde:

Torna-se evidente que os regimes de trabalho podem ter como efeito o estímulo a um desempenho medíocre, transformando o emprego público num refúgio para servidores deficientes e pouco comprometidos, e num lugar pouco gratificante para os que têm iniciativa e que podem destacar-se. Esta situação é acentuada ainda pelo contexto geral de desvalorização da política e do que é público que se formou em nosso país (TOHÁ; SOLARI, 1997, p.87).

Para que esse modelo de gestão se torne eficiente e tenha sucesso, era preciso que o setor público estivesse cheio de servidores com extrema competência, com boa remuneração, e que levassem a ética do serviço como o dever de servir ao cidadão, Tohá e Solari, (1997, p.90) inferem que “o tipo de gestão desejado atualmente requer funcionários mais qualificados, preparados para trabalhar em equipes e para enfrentar novas situações”. E para combater essas adversidades, Tohá e Solari trazem diferentes propostas de estratégias para reverter essa situação, são elas:

- 1) A criação de incentivos econômicos para o desempenho, tanto individual como coletivo.
- 2) A supressão ou relativização da antiguidade como fator predominante nas promoções da carreira e sua substituição por critérios competitivos ligados ao desempenho.
- 3) A criação de cargos de nomeação temporária, sujeitos a avaliação e concursos periódicos (TOHÁ; SOLARI, 1997, p.87).

Além dessas propostas, De Paula (2005) ainda traz outras, como: a valorização da participação e da iniciativa do servidor, baseado no princípio da satisfação do cliente, constância de propósitos, melhoria contínua, gestão participativa e maior valorização dos servidores, propondo também um novo tipo de carreira pública com elementos meritocráticos de profissionalismo e competência e propõe também um novo arranjo institucional. Tohá e Solari (1997) ainda reconhecem a necessidade de aumentar os níveis de exigência na carreira pública e de estabelecer mecanismos para dispensar funcionários que tenham desempenhos insuficientes, e, além disso, os autores ainda informam a necessidade de ser muito mais seletivo e preciso no recrutamento e seleção de pessoal.

Com base em todas essas questões sobre servidores públicos, anteriormente citadas, Tohá e Solari, (1997, p.95) dizem que “o ponto crítico encontra-se no sistema de capacitação de pessoal e na retenção de pessoal mais qualificado”. Os autores ainda dizem que através da modernização do setor público o sistema de capacitação está sendo fortalecido, onde:

Os mecanismos escolhidos podem ser: órgãos especializados dentro da administração para a capacitação de todos os funcionários; organismos externos autônomos que se especializam na formação de altos gerentes; programas universitários de pós-graduação; bolsas governamentais ou de cooperação para estudos no exterior; cursos especiais dirigidos a gerentes públicos, etc. (TOHÁ; SOLARI, 1997, p.95).

Porém, os autores ainda dizem que deve ser evitados problemas com a capacitação como altos gastos administrativos, tendência a expansão excessiva, dificuldade de adaptação diante das novas necessidades; revisar profundamente o tipo de conteúdo e de programas de capacitação a serem adotados e por fim

melhorar a capacitação dos gerentes sem tomar medidas paralelas que favoreçam a retenção dos funcionários podendo provocar uma maior rotação de pessoal.

Essa reforma para o modelo de administração gerencial trouxe diversos impactos e consequências, que segundo Chanlat (2002) foram: aumento da carga de trabalho em geral; queda da percepção do reconhecimento; diminuição e controle do grau de autonomia; as equipes de trabalho foram fragmentadas; um aumento da pressão exercida sobre os servidores públicos que lidam com pessoas e por fim, a ameaça de que a ética do serviço público, seja guiada pela ética dos negócios, fazendo desaparecer a imparcialidade, a isonomia e o interesse geral.

Esse modelo gerencialista também sofreu algumas críticas. Pela percepção e conhecimento de De Paula (2005), que inferiu que apesar de a reforma ter sido marcada pela extinção de funções, redução de gastos, cortes de pessoal, mudanças de regime de contratação e métodos que melhoraram a eficiência do setor público, porém, acrescenta-se a esse cenário a falta de organização do trabalho contribuindo para uma imagem negativa dos servidores públicos; ocorreu também uma centralização do processo decisório dentro de um pequeno círculo burocrático; excesso de discricionariedade e a segregação dos escalões inferiores; o fiasco da falta da participação popular, que era considerado um dos principais fatores a se investir e por fim que o gerencialismo importou um modelo de reforma de gestão pronta, não construída no Brasil, logo, não se observou as peculiaridades nacionais, preocupando-se mais com as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas de gestão. A autora ainda diz que esse novo modelo (gerencial) acabou que não substituiu de fato o antigo (burocrático), pois o controle passou das mãos dos políticos para os tecnocratas, e principalmente pelo fato da proposta de ser uma reforma buscando a democracia, isso não ocorreu, pois não se deu a participação popular e nem ocorreu esse incentivo por parte do setor público, e ainda pode-se perceber que atualmente, devido às coalizões partidárias existentes, que o antigo modelo retornou, ou até mesmo que nunca sumiu de fato, apenas foi mascarado.

Diferentemente do setor privado, com condições de trabalho cada vez mais competitivas, o setor público em busca da perfeição precisa dispor de instrumentos e estratégias próprias para definir melhor sua missão, visão, valores, objetivos e metas, permitindo que os gestores programem modelos específicos e próprios para seus meios e culturas, com o objetivo dos funcionários terem tratamento igualitário entre si e que tenham maior participação em ações e decisões, em prol de melhores

resultados, otimizando o uso de recursos públicos, elevando a qualidade da ação do estado e sempre buscando a eficiência e eficácia no setor público. Tohá e Solari (1997) afirmam que deve haver uma série limites e controles menos formalistas e burocratizados, que não se tornem obstáculos para a gestão além do mínimo necessário e devendo se basear no princípio da confiança com o objetivo de evitar a corrupção, abuso de poder (clientelismo e patrimonialismo), regulamentação excessiva, atividades administrativas demasiadas e uma imagem ruim para o setor público, buscando flexibilidade, autonomia, profissionalismo, transparência e qualidade criando dessa forma um sólido, poderoso e competente serviço público.

Apesar de a administração pública gerencial ter tido muitos aspectos positivos, observa-se que houve negligência em relação aos servidores, pois:

A orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.242).

O ambiente de trabalho está fazendo com que eles adoeçam por conta de excesso de pressão por resultados, aumento da carga de trabalho, criando práticas totalitárias e modalidades de vigilância que impedem sua liberdade, criatividade e confiança sendo uma forma de adiestramento do indivíduo gerando medo, insatisfação, angústias, incertezas, exploração, violência e sofrimento. Sobre sofrimento no trabalho, ele ocorre especialmente pela falta de reconhecimento, na qual Dejours (2006) aponta como uma das maiores causas de sofrimento humano no trabalho, representando a impossibilidade de ver compensado seus esforços por uma tarefa que foi executada. Na visão de Siqueira e Mendes (2009), o reconhecimento e o respeito das diferenças são fundamentais para a construção do sentido no trabalho, sendo que o reconhecimento é a passagem obrigatória para mobilizar pessoas renovando a capacidade de ação e estando delineado com o objetivo da cooperação.

E ainda na visão dos autores citados anteriormente, existe uma necessidade de se retirar parte dos servidores da apatia em que se encontram, estabelecendo metas participativas, autonomia, liberdade, definindo incentivos materiais e simbólicos, promovendo ambientes lúcidos de trabalho, sem pressão excessiva e

com respeito à subjetividade do indivíduo e proporcionando sentido para os trabalhos que eles realizam e executam.

O desenvolvimento da gestão de pessoas no setor público é prioridade, mas de uma gestão remodelada que garanta o alcance de resultados de modo participativo (da população e do servidor público) e que não adoeça o indivíduo e nem faça uso de mecanismos de manipulação. É necessário desenvolver uma lógica diferente da que existe no setor privado, fomentando a motivação e a criatividade, não o medo e a coerção (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.248).

Pagés (1993) diz que atualmente nossa sociedade está inserida na era da informação, onde os indivíduos são mais esclarecidos, mas ao mesmo tempo os trabalhadores são mais alienados e inseridos num sistema que os toma de corpo e alma. Gaulejac (2007) infere que a gestão, ao mesmo tempo em que tem o papel de organizar o mundo e racionalizar a produção, invade o mundo, em vez de melhorar as relações humanas, pressiona o indivíduo, além de considerá-lo como um mero recurso disponível à organização que está inserido, ela constitui um sistema de organização de poder, sendo uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho.

Concluindo, “a gestão de pessoas no setor público tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio eficiente, eficaz, cidadão e, principalmente, justo, não necessitando ser um espelho da administração privada e sim um modelo para ela” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.248).

2.3 Sofrimento no trabalho

Nas últimas décadas a sociedade contemporânea vem presenciando profundas transformações e mutações no interior do mundo do trabalho, havendo enorme desemprego estrutural, trabalhadores em condições precárias, degradação na relação entre homem e natureza, conduzida pela lógica societal voltada para produção de mercadorias e valorização do capital. De acordo com Rocha e Cardoso (2009), as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, a principio, visam exclusivamente ao aumento da produtividade e lucro, e não exatamente ao bem estar do trabalhador, sendo o que caracteriza a empresa é sua organização, sua gestão e seu gerenciamento. De acordo com Moreira (2007, p.173), “as três últimas

décadas vêm sendo marcadas pelo surgimento e pela implementação maciça e extremamente veloz de uma política econômica voraz e avassaladora denominada neoliberalismo”. O autor conceitua o neoliberalismo como:

Apenas o liberalismo... mais cruel e sofisticado, amparado pelo comércio internacional, pelos meios de comunicação de massa e pelos grandes avanços tecnológicos e de comunicação que deram propulsão à denominada 'globalização'. (...) o modelo econômico vigente (capitalismo) é que determina como devem operar os fenômenos do mundo do trabalho, sendo que é o poderoso mercado quem dita as normas que devem ser acatadas por países e empresas que não queiram se ver excluídos do mundo globalizado, competitivo e 'moderno' (MOREIRA, 2007, p.173-174).

Segundo Dejours (2006) o neoliberalismo mudou toda a sociedade, aumentando a taxa de desemprego e a qualidade de vida e das relações humanas, tendo uma evolução das reações sociais ao sofrimento, à adversidade e à injustiça, reações baseadas em indignação, cólera e mobilização coletiva.

Moreira (2007, p.178) ainda infere que nas últimas décadas “o universo do trabalho sofreu transformações imensas, com a adoção de posturas empresariais que afrontam substancialmente os princípios do Direito do Trabalho e, sobretudo, os direitos humanos”. O mesmo autor diz que no mundo do trabalho, hoje, vive-se uma luta desenfreada pela sobrevivência, empresa contra empresa, numa competitividade que só as melhores sobrevivem, a busca incessante por resultados e lucros esquenta o mercado globalizado e esse sistema de capitalismo selvagem.

Segundo Gaulejac (2007) a sociedade de hoje é centrada no mercado consumista e na economia do desperdício, na qual o ser humano se utiliza do trabalho para suprir sua necessidade de consumir.

De acordo com Rocha e Cardoso (2009, p.8), segundo o dicionário, “a palavra trabalho vem dotada de diversos significados, dentre eles estão, aplicação da atividade física ou intelectual; esforço, tarefa, serviço, fadiga, labutação, atividade humana aplicada à produção da riqueza, entre outros”. Para Dejours (2006 p.141) “o trabalho pode ser também o mediador insubstituível da reapropriação e da realização do ego”. E Mendes (2007, p.21) infere que “o trabalho é e continuará central em face da construção da identidade, da saúde, da realização pessoal, da formação das relações entre homens e mulheres, da evolução da convivência e da cultura. Exercendo papel fundamenta para a realização do sujeito”.

Segundo Merlo e Mendes (2009) a realidade de trabalho no Brasil encontram-se em combinação de modelos de gestão “antigos” (taylorista e fordista), com a implementação simultânea de instrumentos dos modelos da reestruturação flexíveis (Toyotismo), dentro de ambientes de trabalho que não superam a insalubridade e a periculosidade. Essa combinação, segundo os autores, produziu um modelo próprio dos países de periferia capitalista, apelidado de “modelo Frankenstein”, reunindo em um mesmo ambiente de trabalho, agressões à saúde física e psíquica de vários modelos, potencializando um resultado negativo.

De acordo com Mendes (2007, p.49),

A acumulação flexível do capital e a reestruturação produtiva dos anos 1990, articuladas às características da pós-modernidade, tem gerado inúmeras mudanças no mundo do trabalho. Instala-se a lógica da racionalidade econômica, principal fonte inspiradora para as novas formas de organização do trabalho, que por sua vez, criam novas formas de subjetivação, de sofrimentos, de patologias e de possibilidades de reação e de ação dos trabalhadores.

Segundo Dejours (2006) depois dos anos 1970, houve uma aceleração desigual das forças produtivas, das ciências, das técnicas, e das máquinas. Sendo que esses fatores, aliados com as novas condições de trabalho, entendidas como: ambiente físico (luminosidade, temperatura, barulho, etc.); ambiente químico (poeiras, vapores, gases e fumaças, etc.); ambiente biológico (presença de vírus, bactérias, fungos, parasitas, etc.); condições de higiene, de segurança e as características antropométricas do posto de trabalho nas indústrias, facilitaram o aparecimento de sofrimentos insuspeitos na vida dos operários.

“Na verdade, a questão do sofrimento no trabalho e, de modo mais geral, das relações entre subjetividade e trabalho foi negligenciada pelas organizações sociais muito antes de eclodir a crise do emprego” (DEJOURS, 2006, p.37). O autor diz que o sofrimento laboral ganhou amplitude nos movimentos sociais de 1968, na mesma época desencadeava a questão das reivindicações trabalhistas, sobre políticas organizacionais, salários mais justos, melhores condições de trabalho e sobre a questão do significado do trabalho, isso, através de grandes organizações sindicais (sindicatos). Na época o sofrimento se iniciou de acordo com o medo diante da ameaça do risco de demissão, onde acreditavam que o desemprego e a exclusão resultavam de uma injustiça. Nessa conjuntura Dejours (2006, p.64) diz que “o ‘gerenciamento pela ameaça’, respaldado na precarização do emprego,

favorece o silêncio, o sigilo e o cada um por si”. Com o passar do tempo surgiu o desenvolvimento da tolerância à injustiça, sendo a falta de reações coletivas que possibilitou o aumento progressivo do desemprego e de seus estragos psicológicos e sociais nos níveis de hoje.

Após isso, ocorreu um agravamento de problemas laborais, sendo “cada vez mais numerosos os incidentes que comprometem a qualidade do trabalho e a segurança das pessoas e das instalações. É cada vez mais difícil esconder a degradação das condições de higiene e os erros na administração de cuidados médicos” (DEJOURS, 2006, p.43), gerando não somente risco ao corpo, mas medo, preocupação e aflição. O autor ainda diz que existe o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência e de rapidez de conhecimentos.

Através disso, existem

no mundo do trabalho, métodos cruéis contra nossos concidadãos, a fim de excluir os que não estão aptos a combater nessa guerra (os velhos que perderam a agilidade, os jovens mal preparados, os vacilantes...): estes são demitidos da empresa, ao passo que dos outros, dos que estão aptos para o combate, exigem-se desempenho sempre superiores em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação. Somente sobreviveremos, dizem-nos, se nos superarmos e nos tornarmos ainda mais eficazes que nossos concorrentes. Essa guerra travada sem recurso à armas (...) implica no entanto sacrifícios individuais consentidos pelas pessoas e sacrifícios coletivos decididos em altas instâncias, em nome da razão econômica (DEJOURS, 2006, p.13-14).

Os métodos cruéis são parte do cotidiano de uma das classes dos trabalhadores, chamado de terceirizados. Dejours (2006) infere que a terceirização leva a formação de uma reserva de trabalhadores condenados à precariedade constante, à sub-remuneração e uma flexibilidade alucinante de emprego, obrigando-os a correr de uma empresa para outra, instalando-se em locais provisórios ao redor da empresa.

Outro fator muito importante é a relação do trabalho e violência gerando sofrimento. A violência é humana e social e tem como objetivos manifestos a dominação, sujeição e manipulação, sendo um fenômeno complexo que desestabiliza e acaba com a vida de quem sofre podendo ser manifestada através de agressões físicas e verbais, ameaças, intimidação, assédio moral, ofensas, comportamento hostil, isolamento, perseguição, insinuação, xingamento etc. e esses

fatores levam ao chamado “sofrimento no trabalho”. Dejours (2006, p.141) “a violência cria o sofrimento de quem a suporta, sendo a dor e o sofrimento o termo de um processo cujo ponto de não retorno é a morte”.

E de acordo com Mendes (2007, p.36) “o sofrimento no trabalho surge quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada em virtude das dificuldades de negociação das diferentes forças que envolvem o desejo da produção e o desejo do trabalhador”. Ou seja, quando não é mais possível a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho, entre os desejos e necessidades do indivíduo x os interesses da organização (lucro e resultados). Para Dejours (2006), o sofrimento é um espaço clínico de uma luta existente entre o funcionamento psíquico e mecanismo de defesa de um lado, e de outro, pressões organizacionais desestabilizantes, com o objetivo de conjurar a descompensação e conservar um equilíbrio possível, mesmo se ele ocorrer ao preço de um sofrimento, com a condição que se preserve o conformismo aparente do comportamento e satisfaçam-se os critérios sociais de normalidade. Dejours (2006) caracteriza como causas de sofrimento a intensificação do trabalho, aumento da carga de trabalho e da fadiga, divisão de tarefas e falta de conteúdo significativo dessas tarefas, o sistema hierárquico, as relações de poder e comando, os objetivos e metas da organização, pressão, constrangimento, execução ruim do trabalho, agir de má fé, risco de demissão, indignação por alguma injustiça e degradação progressiva das relações de trabalho (arbitrariedade das decisões, desconfiança, individualismo, concorrência desleal, arrivismo desenfreado etc.). Existem dois tipos de sofrimento, o sofrimento criativo: quando o sujeito produz soluções favoráveis para sua vida e sua saúde; e o outro é o sofrimento patogênico: que é o contrario do criativo, sendo soluções desfavoráveis para sua vida e sua saúde.

Dejours (2006) infere que o sofrimento vai aumentando porque os empregados perdem as esperanças que suas condições de trabalho possam melhorar, sendo que eles se convencem que seus esforços, sua dedicação, boa vontade e sacrifícios pela empresa, se tornam em vão, gerando infelicidade, insatisfação pessoal e profissional. Esse sofrimento pode levar o trabalhador a anular seus comportamentos livres, gerando a doença, sendo também um estado de luta do empregado contra as forças do ambiente de trabalho que o fazem adoecer. O autor conclui que o grande palco do sofrimento na sociedade atual é certamente o trabalho, pois o trabalho não existe sem sofrimento, pois este é componente da

realidade dos indivíduos. Ou seja, o sofrimento está intrínseco ao mundo do trabalho, seja pela gestão empresarial em si, buscando sempre resultados ou pela necessidade das pessoas de obter o insaciável sucesso.

O autor ainda fala que o sofrimento no trabalho gera uma série de manifestações psicopatológicas, tentando analisá-las e inventariá-las que se realizaram estudos clínicos denominados “psicopatologia do trabalho”, esse estudo, surgiu na França, entre as duas grandes guerras com a clínica do trabalho (sendo um modo de colocar o trabalho em análise, permitindo o acesso aos processos de subjetivação, às vivências de prazer-sofrimento, às mediações e ao processo saúde-adoecimento), mas se afirmou nos anos 1950, procurando “identificar e caracterizar os efeitos deletérios do trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores, visando a constituir um diagnóstico das ‘doenças mentais do trabalho’” (DEJOURS, 2006, p. 35). Porém, de acordo com Mendes (2007), era preciso analisar os motores psíquicos e sociais do prazer no trabalho, tendo descobertas significativas sobre a inteligência do corpo, sobre a engenhosidade e sobre a psicodinâmica do reconhecimento que permite transformar o sofrimento em prazer, tendo valor e sentido a esse sofrimento. Desse modo “o termo psicopatologia do trabalho torna-se insuficiente para traduzir o amplo domínio da clínica. Assim, desde 1992, introduz-se a nova denominação: ‘psicodinâmica do trabalho’” (MENDES, 2007, p.20). A autora reproduz o conceito de “psicodinâmica do trabalho” como

uma abordagem científica desenvolvida nos anos 1990 na França por Dejour. (...) no seu conjunto teórico e metodológico, evoca uma inversão no modo de estudar a inter-relação trabalho-saúde. Suas bases conceituais 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 (MENDES, 2007, p.29).

Mendes (2007) cita algumas patologias sociais, que são: resultantes de agressões que vitimam pessoas no exercício da função, lesões por esforço repetitivo (LER, Burnout, Karoshi), patologias do assédio moral, patologias mortíferas do suicídio, a banalização do sofrimento, a perversão, a violência moral e a exclusão no trabalho, a servidão voluntária, sobrecarga de trabalho, depressão, alcoolismo etc.

A autora ainda infere que a psicodinâmica é uma abordagem de pesquisa e ação sobre o trabalho, analisando criticamente a construção-reconstrução das

relações entre os trabalhadores e a realidade concreta da organização do trabalho, que é o causador do sofrimento, devido às características da pós-modernidade, da acumulação flexível de capital, precárias condições de trabalho e de todas as consequências para o mundo do trabalho. Sendo uma abordagem de natureza predominantemente qualitativa, que busca a descrição e interpretação das fontes de prazer e sofrimento no trabalho, identificando seus conteúdos e suas formas de manifestação, além de analisar as estratégias de mediação utilizadas para lidar com o sofrimento e tornar o trabalho uma fonte de prazer.

Em suma, a psicodinâmica do trabalho sugere que a adesão ao discurso economicista seria uma manifestação do processo de 'banalização do mal'. (...) a exclusão e a adversidade infligidas a outrem em nossas sociedades, sem mobilização política contra a injustiça, derivam de uma dissociação estabelecida entre adversidade e injustiça, sob o efeito da banalização do mal no exercício de atos civis comuns por parte dos que não são vítimas da exclusão (ou não o são ainda) e que contribuem para excluir parcelas cada vez maiores da população, agravando-lhes a adversidade (DEJOURS, 2006, p.21).

Sendo mais claro, o autor diz que a banalização do mal ou da injustiça social, é a suspensão da faculdade de pensar que podem acompanhar os atos ruins e o exercício do mal, é também a tolerância à mentira, a não denúncia e a cooperação da injustiça e do sofrimento infligidos a outrem, sendo um "processo graças ao qual um comportamento excepcional, habitualmente reprimido pela ação e o comportamento da maioria, pode exigir-se em norma de conduta ou mesmo em valor" (DEJOURS, 2006, p.110).

Mendes (2007) e Dejours (2006) inferem que nos anos 1980 buscou-se compreender como homens e mulheres conseguiam controlar, tolerar ou driblar a doença mental, apesar das pressões organizacionais. Surge então a "normalidade", onde através das novas formas de gestão e violência criadas no trabalho, os indivíduos criam estratégias de defesas, sendo individuais e coletivas, contra o sofrimento gerado no âmbito organizacional. A normalidade não implica ausência de sofrimento, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica (defesas psíquicas) provocada pelas pressões do trabalho. "As estratégias de defesa são sutis, cheias mesmo de engenhosidade, diversidade e inventividade. Mas também encerram uma armadilha que pode se fechar sobre os que, graças a elas, conseguem suportar o sofrimento sem se abater" (DEJOURS, 2006, p.18), funcionando como uma "anestesia" que permite ignorar o sofrimento e negar suas

causas, desafiando o medo e a tensão do dia-a-dia, tornando-os assim, livres do mal-estar provocado pelo trabalho.

As estratégias individuais de defesa têm importante papel na adaptação ao sofrimento, mas pouca influência na violência social, visto que são de natureza individual. A psicodinâmica do trabalho descobriu também a existência de estratégias coletivas de defesa, que são estratégias construídas coletivamente. (...) as defesas podem ser objetos de cooperação. As estratégias coletivas de defesa contribuem de maneira decisiva para a coesão do coletivo de trabalho, pois trabalhar é não apenas ter uma atividade, mas também viver: viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir sentido no trabalho, da situação e do sofrimento (DEJOURS, 2006, p.103).

O autor cita alguns tipos de estratégias, como: a tolerância ao sofrimento que é representada pela 'recusa sindical' de levar em consideração a subjetividade, seguido pela 'vergonha' de tornar público o sofrimento gerado pelos novos métodos de gestão do pessoal; estratégias defensivas do silêncio, da cegueira e da surdez, onde o indivíduo, nada fala, nada vê e nada escuta na qual, cada uma se preocupa em 'resistir'; interiorização das pressões, guardando todas as pressões dentro de si; mobilização subjetiva, onde o trabalhador se engaja no trabalho, lançando mão da sua subjetividade e de sua inteligência prática para transformar as situações causadoras de sofrimento; falta de liberdade; comportamento normopático, para se adaptar ao sofrimento causado pelo medo; o uso bastante difundido do álcool, como poderoso sedativo do medo e um dos principais que é à proibição de verbalizar seus medos (coragem, resistência à dor, força física, invulnerabilidade e virilidade); existem diversos outros (cinismo, dissimulação, hiperatividade, desesperança de ser reconhecido, desprezo, danos aos subordinados, negação ao risco inerente ao trabalho e distorção da comunicação). Resumindo, Mendes (2007) diz que existem três tipos de grupos de defesa contra o sofrimento, sendo: "proteção, adaptação e exploração". Proteção são modos de pensar, sentir e agir compensatórios, utilizados pelos trabalhadores para suportar o sofrimento. Adaptação e exploração têm como bases a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da produção, exigindo do trabalhador um investimento físico e sociopsíquico para além do seu desejo e capacidade.

A autora infere que "o sofrimento e as defesas desempenham importante papel para assegurar a saúde dos trabalhadores, além de torná-los resistentes e corajosos. Não obstante, as defesas podem constituir uma armadilha, gerando a

alienação.” (MENDES, 2007, p.41), ou seja, as defesas ao mesmo tempo em que permitem a convivência com o sofrimento, por outro lado podem levar à alienação das suas verdadeiras causas. E o uso exacerbado de defesas pode culminar no esgotamento, abrindo caminho para o adoecimento.

Dejours (2006) infere que, para o trabalhador manter seu lugar, conservar seu cargo, sua posição, seu salário, suas vantagens e não comprometer sua carreira e seu futuro, ele deve aceitar a “colaborar” com atos injustos e ruins, que ferem a ética profissional. Fazer o “trabalho sujo”, geralmente cabe aos líderes do trabalho do mal, que possuem “virilidade”, caso alguém não o faça, este por sua vez é tachado de “veado”, “fresco” e “frouxo” por não ser reconhecido como um homem viril. Dejours (2006, p. 81) conceitua o homem viril como “aquele que não hesita em infligir sofrimento ou dor a outrem, em nome do exercício, da demonstração ou do restabelecimento do domínio e do poder sobre outro, inclusive pela força”. Já o “trabalho sujo” é a tolerância à mentira, ações e participação em atos injustos, criar situações de sofrimentos a outrem e tudo àquilo que fere a ética organizacional e a ética humana.

E, no entanto, quem diz não ou não consegue fazer o ‘trabalho sujo’ assim age precisamente em nome do bem e da virtude. Na verdade a coragem, nesse caso, certamente não é dar sua contribuição e sua solidariedade ao ‘trabalho sujo’, e sim recusar-se energicamente a fazê-lo, em nome do bem, correndo assim o risco de ser denunciado, punido e até incluído na próxima lista de demissões (DEJOURS, 2006, p. 82).

Em nome do realismo econômico e da conjuntura, jovens preparados para substituir veteranos são levados a contribuir para o “trabalho sujo”, isso ocorre, pois eles têm desejo de aprender e mostrar empenho, aceitando qualquer tarefa sem reclamar, geralmente eles começam com remuneração mais baixa que o normal e buscam crescer na empresa, se transformam numa espécie de escravo voluntário da empresa, colaborando com tudo, trabalhando mais, fazendo sacrifícios (esforço extra) e acabam fazendo parte daquela empresa, mas com o passar do tempo eles vão percebendo que seus esforços ocorrem em vão, pois não conseguem obter ascensão na carreira e tornam-se trabalhadores frustrados.

Outra relação muito importante é o contraste do trabalho prescrito x o trabalho real, onde Dejours (2006) infere que a produtividade e a qualidade podem resultar, às vezes, da subversão do trabalho prescrito, pois, como observa o autor, a

execução à risca, das prescrições, pode levar à morosidade do trabalho e ao não cumprimento das metas, ou seja, se todos os empregados da empresa se esforçassem para cumprir à risca todas as instruções que lhes são passadas, não haveria produção. Um dos fatores que gera maior sofrimento aos trabalhadores é a falta de liberdade para utilizarem sua inteligência prática, sua inventividade e criatividade, para agirem de acordo com a situação (improvisos).

Para Dejours (2006), as organizações têm certa noção do sofrimento de seus trabalhadores, principalmente em termos de pressão e dificuldades reais que eles enfrentam para realizar seus trabalhos, com qualidade, cumprindo suas metas de produção, gerando bons desempenhos e ótimos resultados para a empresa. De acordo com Moreira (2007, p. 174) “Exigem-se sempre desempenhos superiores em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação”, importando em sacrifícios individuais e coletivos em nome da razão econômica.

As pesquisas de psicopatologia do trabalho apontam que a qualidade do trabalho e a segurança das pessoas estão interligadas. A qualidade está associada ao prazer em realizar uma determinada tarefa, já a segurança está aliada a saúde dos trabalhadores. Dentro do contexto da qualidade, as empresas que conseguirem oferecer felicidade, prazer e satisfação aos seus empregados, estas irão obter os melhores resultados em termos de qualidade.

Um dos fatores motivacionais que ajudam a diminuir significativamente o sofrimento laboral é a valorização e reconhecimento do trabalhador por parte de sua empresa, através de seus esforços e resultados obtidos. Na visão de Dejours (2006, p.34)

O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrario, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho (o que é classicamente designado em psicologia pela expressão ‘motivação no trabalho’).

Para Mendes (2007, p. 44) “O reconhecimento é um processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo”. Para a autora o reconhecimento é um dos modos de fortalecimento da estruturação psíquica e da saúde, podendo ser um modo de captura dos trabalhadores nas armadilhas da dominação.

Através do reconhecimento, cria-se uma forma de transformar o sofrimento em prazer no trabalho. Ou seja, ao mesmo tempo em que a empresa era o ponto de partida do sofrimento e da injustiça (planos de demissão), ela acena com a promessa de felicidade, identidade e realização para os que sabem se adaptar a ela, contribuindo para seu sucesso e sua excelência. Dentro dessa ideia, Rocha e Cardoso (2009) inferem que o trabalho é um momento da autoafirmação e construção da autoestima, onde o trabalhador imprime sua subjetividade. Para Mendes (2007, p. 51) “O trabalho, quando funciona como uma fonte de prazer (identidade, realização, reconhecimento e liberdade), permite que o trabalhador se torne sujeito da ação, criando estratégias, e com essas possa dominar o seu trabalho e não ser dominado por ele!”. Para a autora, no trabalho é possível vivenciar prazer, desde que o trabalhador tenha mobilização da inteligência prática, do espaço público da fala e da cooperação.

O sofrimento laboral, medo da alienação e crise do sentido do trabalho geram inúmeras consequências dentro do contexto da saúde mental e corporal dos trabalhadores, gerando sofrimentos e doenças (físicas e psicológicas), podendo levar o indivíduos a ter doenças crônicas e até a morte. Mendes (2007) procura analisar a relação de saúde x trabalho, em sua visão “saúde no trabalho relaciona-se às tentativas de transformação das situações adversas, no movimento de busca de prazer e fuga do sofrimento” (MENDES, 2007, p.46).

Os tipos de consequência gerados são: LER (lesões por esforço repetitivo), mal estar e absenteísmo, estresse, depressão, frustração, medo, insegurança, insatisfação, esgotamento emocional, diversas dores e distúrbios no corpo (dor de cabeça, nos braços, distúrbios respiratórios, auditivos, na visão etc.), diversos danos psicológicos (mau-humor, tristeza, irritação, solidão, amargura etc.), danos sociais (impaciência, dificuldade de relacionamento com as pessoas etc.) e suicídio no trabalho.

Mendes (2007, p. 83) conclui, dizendo que “a clinica do trabalho, coloca o trabalho como protagonista do processo de saúde-adoecimento, contribuindo para dar visibilidade à realidade, retirando do trabalhador a culpa e mostrando a importância do coletivo para tratar as problemáticas do mundo do trabalho”. É importante que as empresas façam diagnóstico dos riscos à saúde no trabalho e ao processo de adoecimento, dando atenção à dimensão psíquica de seus trabalhadores, visando à melhoria da qualidade de vida no trabalho, sendo que a

saúde é um estado razoável de harmonia entre o sujeito e a sua realidade, obtendo-a como um recurso para a vida diária. O objetivo da psicodinâmica do trabalho não é eliminar o sofrimento e sim impedir que ele seja transformado em adoecimento.

Não existe ação consequente sem trabalho, e não existe ação sensata sem sofrimento. Quem quer agir racionalmente deve preparar-se para trabalhar, deve ser capaz também de aguentar o sofrimento, pois, para agir, é preciso também ter condições de suportar a paixão e de experimentar a compaixão, as quais estão na própria origem da faculdade de pensar (DEJOURS, 2006, p.145).

Para Mendes (2007) o trabalho é e continuará central em face da construção da identidade e da saúde, da realização pessoal, da formação das relações entre homens e mulheres, da evolução da convivência e da cultura.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Serão apresentados nesse campo sub-tópicos como: Tipo e descrição geral da pesquisa; Caracterização da organização; Participantes do estudo; Caracterização dos instrumentos de pesquisa e por fim Procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com Vergara (2000), foi efetuada uma pesquisa qualitativa com a intenção de analisar as percepções dos servidores e terceirizados sobre as causas do sofrimento humano no trabalho, não tendo a pretensão de fazer qualquer tipo de interferência a respeito das questões apontadas pelos entrevistados. O mesmo autor indica dois critérios para se realizar uma pesquisa científica: quanto aos fins: exploratória, descritiva, explicativa metodológica, aplicada e intervencionista; e quanto aos meios: pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

A presente pesquisa foi quanto aos fins, descritiva, pois visou caracterizar a população pesquisada, em especial suas percepções sobre o tema; e quanto aos meios, formal, pois os dados desta pesquisa foram coletados, por meio de entrevistas individuais com os indivíduos pesquisados, ou seja, coleta formal de dados, considerado o mais adequado para uma pesquisa qualitativa.

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa foi executada em uma grande organização da administração pública federal, localizada no Distrito Federal, nesse contexto, a organização chamada de “Ômega” é uma autêntica representante do povo brasileiro, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais,

como educação, saúde, transporte, habitação, entre outras, sem descuidar do correto emprego, pelos Poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento de tributos.

Ela faz parte do Poder Legislativo, sendo que o Poder Legislativo cumpre papel imprescindível perante a sociedade do país, visto que desempenha três funções primordiais para a consolidação da democracia: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

Assim, a organização “Ômega” compõe-se de representantes de todos os Estados e do Distrito Federal, o que resulta em um Parlamento com diversidade de idéias, revelando-se uma Casa legislativa plural, a serviço da sociedade brasileira.

Sua força de trabalho compõe-se de:

1. Servidores efetivos do quadro de pessoal, de nível médio e superior, com formações acadêmicas variadas, admitidos por concurso público.
2. Servidores não pertencentes ao quadro de pessoal, requisitados de outros órgãos da administração pública, ou sem vínculo, que ocupam cargos de chefia ou de assessoramento.
3. Servidores do quadro de pessoal com Cargo de Natureza Especial (CNE).
4. Servidores terceirizados, que executam serviços de limpeza, copa, vigilância, manutenção predial, recepção, sendo que em algumas unidades, alguns deles executam serviços administrativos.
5. Estagiários de nível superior que atuam em todas as áreas de acordo com seus respectivos cursos.

3.3 Participantes do estudo

Participaram da pesquisa, 12 empregados de um setor dessa organização, sendo seis servidores efetivos pertencentes ao quadro de pessoal da organização e seis terceirizados, isso, no período do mês de novembro de 2011.

De acordo com Mendes (2007, p.71 e 72)

As entrevistas individuais podem ser realizadas em até três encontros e o número de participantes deve ser definido de acordo com as especificidades do objeto e objetivos da pesquisa. Entretanto, recomenda-se o número de no mínimo seis participantes e no máximo doze. Essas indicações procedimentais são baseadas nos resultados de 15 anos de pesquisa usando essas técnicas. Os participantes das entrevistas devem ser escolhidos aleatoriamente, e deve ser mantido o caráter do voluntariado. A pesquisa em clínica do trabalho não deve fazer parte de uma 'convocação', mas de um convite que aceita quem quiser. Esse é um modo de garantir princípios éticos (...).

Os 06 servidores efetivos possuem nível superior já com pós-graduação e apenas um deles não possui função comissionada, sendo 02 homens e 04 mulheres, com idade variando entre 28 e 56 anos e tempo de serviço variando entre 01 e 30 anos.

Dentre os 06 terceirizados, 02 possuem nível superior, 02 nível médio e 02 com nível fundamental, sendo 02 homens e 04 mulheres, com idade variando entre 29 e 66 anos e tempo de serviço variando entre 01 e 17 anos.

O “Quadro 1 – Características dos Servidores Efetivos e Terceirizados” a seguir possui informações sintetizadas dos dados dos participantes do estudo.

ENTREVISTADO / SITUAÇÃO FUNCIONAL		CARGO	IDADE	SEXO	TEMPO DE SERVIÇO (aproximado)	FUNÇÃO	NÍVEL ESCOLAR
E.1	Efetivo	Analista Legislativo	45 anos	Masculino	09 anos	Exerce	Especialização
E.2	Efetivo	Analista Legislativo	43 anos	Masculino	15 anos	Exerce	Especialização
E.3	Efetivo	Analista Legislativo	28 anos	Feminino	03 anos	Exerce	Especialização
E.4	Efetivo	Analista Legislativo	56 anos	Feminino	30 anos	Já Exerceu	Especialização
E.5	Efetivo	Técnico Legislativo	28 anos	Feminino	02 anos	Exerce	Especialização
E.6	Efetivo	Técnico Legislativo	36 anos	Feminino	01 ano	Exerce	Especialização
T.1	Terceirizado	Telefonista	31 anos	Feminino	12 anos	x	Superior
T.2	Terceirizado	Telefonista	42 anos	Feminino	01 ano	x	Superior
T.3	Terceirizado	Copeira	57 anos	Feminino	16 anos	x	Fundamental
T.4	Terceirizado	Copeira	29 anos	Feminino	04 anos	x	Médio
T.5	Terceirizado	Serviços Gerais	41 anos	Masculino	17 anos	x	Médio
T.6	Terceirizado	Serviços Gerais	66 anos	Masculino	11 anos	x	Fundamental

Quadro 1 – Características dos Servidores Efetivos e Terceirizados

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.4 Caracterização do Instrumento(s) de pesquisa

Segundo Vergara (2000, p.33), “a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados”. Essa técnica permite complementar e aprofundar as questões levantadas, permitindo receber informações mais pontuais e espontâneas do entrevistado. O autor ainda diz que, para isso, o entrevistador precisar ter um comportamento ético, respeitando o entrevistado e seus horários, garantindo, acima de tudo, sigilo e anonimato em relação ao mesmo.

As informações para identificar as causas do sofrimento foram coletadas por meio de entrevistas individuais, semi estruturadas, a partir de um roteiro organizado para verificar o significado atribuído ao trabalho; se o entrevistado já passou ou está passando por algum tipo de sofrimento laboral dentro dessa organização, qual o fator que ele atribuiu a esse sofrimento, quais consequências que o mesmo pode gerar em suas vidas profissionais e pessoais e, por fim, que tipo de estratégias eles utilizam para se defender desse sofrimento.

Torna-se importante um roteiro ou guia para fundamentar as perguntas e, sobretudo, auxiliar na condução da entrevista, evitando um possível desvio do foco.

Preferiu nesta pesquisa, elaborar um roteiro próprio que atendesse os objetivos específicos da mesma. Sendo um roteiro com 07 questões abertas, que abrangem assuntos como: relacionamento interpessoal entre servidores e terceirizados e a desigualdade de tratamento, momento atual da organização, gestão por resultados e pressão, características de situações relacionadas ao ambiente de trabalho e ao sofrimento exercido e sofrido no ambiente organizacional, além das emoções vivenciadas.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, dando apenas uma direção aos entrevistados, sendo que eles tinham toda a liberdade de expressão dentro daqueles assuntos abordados no roteiro. Para a realização das entrevistas foi mantido contato prévio com os entrevistados, agendando datas de acordo com a disponibilidade do participante.

No início da entrevista foi permitido que o participante ficasse bem calmo e bem à vontade, na qual foi dito que a entrevista tem um caráter sigiloso com conteúdo utilizado exclusivamente para monografia de conclusão do curso de Administração da Universidade de Brasília.

A habilidade do entrevistador é de suma importância para o sucesso da pesquisa, sabendo interpretar sinais corporais, variação de voz, expressões faciais, hesitações. Atitudes fundamentais para captar as informações não ditas.

Após os referidos esclarecimentos, foi obtida a autorização do participante entrevistado para a gravação da entrevista. Ao término das entrevistas, todos os discursos foram transcritos e em seguida foi efetuada a análise de conteúdo dos dados colhidos, que pela sua natureza foi eficaz, rigorosa e precisa, pois a análise de conteúdo tem algumas características metodológicas como a objetividade, a sistematização e inferência.

A partir da análise de conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas qualitativas individuais com os participantes entrevistados, foi procurado, após a

transcrição, construir um quadro para cada entrevista em que se aponta o conteúdo predominante das verbalizações sobre o assunto. Os temas mais repetidos e frequentes em cada entrevista, com posterior comparação entre as entrevistas realizadas, possibilitando a construção de categorias gerais, sendo preservado o vocabulário utilizado pelos entrevistados.

Confirmando o que foi dito para análise de dados, Mendes (2007, p. 72) infere que

a clínica do trabalho requer, para fins de análise, que as entrevistas sejam gravadas e transcritas na íntegra, considerando que é a fala do sujeito, o dado essencial para apreensão do objeto e para a interpretação dos dados. Depois de transcritas, as entrevistas devem ser submetidas à análise, na qual é aplicada por meio de procedimentos sistemáticos, que envolvem definição de critérios para análise. Tem a finalidade de agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, com base em temas constitutivos de um núcleo de sentido, em definições que dêem maior suporte às interpretações.

A mesma autora ainda afirma que “à medida que o sujeito fala sobre si, ele toma consciência de seu comportamento e colabora para a mudança de sua percepção a respeito da situação vivida” (MENDES, 2007, p. 84).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos das análises de conteúdo a partir das entrevistas qualitativas individuais com os servidores efetivos e terceirizados da organização “Ômega”. Tem-se o intuito de refletir as percepções dos indivíduos entrevistados sobre as causas do sofrimento humano no trabalho, que foram tomadas em relação ao referencial teórico sobre o tema, dessa forma, possibilitou identificar quatro grandes categorias de síntese, na qual se encontram disponibilizadas no “Quadro 2 – Síntese dos Resultados”, sendo elas: Significado do Trabalho; Gestão e Pressão por Resultados; Relações de Trabalho e Relações Pessoais e por fim Sofrimento x Estratégias de Defesas.

Para facilitar a compreensão, cada categoria será apresentada e discutida separadamente, na qual essas categorias possuirão pequenos sub-tópicos, destrinchando melhor o assunto abordado, utilizando eventualmente o discurso dos entrevistados. E no que coube para evitar a identificação e a ética com os entrevistados, buscou-se preservar o vocabulário dos entrevistados.

4.1 Significado do trabalho

Sobre esse tema, pôde-se constatar que o trabalho é um fator primordial na vida dos indivíduos, pôde-se perceber uma ampla variedade de significados para o trabalho em si, tanto como forma de sustento, necessidade e sobrevivência, quanto como forma de valorização, reconhecimento, auto-realização e satisfação, além de preencher uma lacuna de espaço na vida pessoal do indivíduo.

O trabalho pode ser visto, eventualmente, como solução para o preenchimento tanto da carência do indivíduo, quanto de seu elevado nível de angústia, passando a dar sentido para sua vida. O indivíduo começa então a desenvolver afetividade em relação ao trabalho, podendo no caso, amar ou odiar a organização, em que está inserido. (...) De modo que é na empresa que o indivíduo sonha e busca concretizar seus sonhos (SIQUEIRA, 2009, p.43).

Ou seja, segundo o autor, é na empresa que o indivíduo pode realizar suas potencialidades, almejar o paraíso, ascender às glórias da fama, resplandecer no brilho do sucesso e do cada vez mais alto, criando, assim, um imaginário, onde o indivíduo joga com seus desejos e sua identidade, a empresa com seus sonhos de grandeza pretende que o indivíduo troque seu imaginário pelo dela, exigindo do indivíduo uma atitude com alto grau de renúncia. Tentou-se buscar um sentido mais específico de trabalho para a organização 'Ômega', apesar de ter sido constatado, ao longo da entrevista, uma falta de 'trabalhos desafiadores', aquém da capacidade dos entrevistados e sem um sentido mais específico para o trabalhador dessa organização, como demonstram os trechos de depoimentos a seguir.

“Olha, na minha idéia, o trabalho ele vem mais do que fornecer dinheiro pra gente sobreviver, ele vêm mais também como uma opção de você preencher um espaço na sua vida.” (Entrevistado E.2).

“Bom, pra mim, para que esse trabalho realmente tenha um significado, um sentido, é preciso que haja valorização e reconhecimento, tanto dos gestores, quanto dos pares, que são as pessoas que trabalham com essa pessoa.” (Entrevistado E.4).

“(...) é um meio de sustento. É uma possibilidade de realização sim, mas é claro que a realização eu vejo como uma maneira de você realizar potenciais que você tem de se desenvolver.” (Entrevistado E.1).

“Independência, pois o trabalho serve pra você ter sua independência financeira.” (Entrevistado T.1).

“Bom, acho que trabalho pra mim, é uma maneira de arrecadação financeira mesmo para poder realizar meus sonhos e seguir meus objetivos.” (Entrevistado E.5).

“Dedicação todos os dias, necessidade e realização, só isso mesmo.” (Entrevistado T.5).

“Olha, trabalho pra mim tem uma importância de ter uma ocupação e tem a questão financeira que conta como um meio pra eu atingir outros objetivos como casamento, filhos etc., é um meio e antes eu encarava simplesmente como um meio, pois a gente ganha dinheiro para que hoje eu valorize ainda mais a importância do trabalho até numa questão motivacional e pra vida, pois quando uma pessoa se ocupa e gosta do que faz eu acho que ela leva isso pro lado pessoal, então eu acho que tem uma importância realmente muito grande também.” (Entrevistado E.3).

“Sobrevivência e satisfação.” (Entrevistado T.6).

“Pra mim o trabalho significa manutenção das minhas necessidades financeiras que é uma questão importante e também uma possibilidade de auto-realização”. (Entrevistado E.6).

Especialmente para os terceirizados percebe uma maior ênfase na questão do sustento, necessidade e sobrevivência, podendo ser um fator fundamental para que permaneçam no emprego, sendo também que eles não possuem muitas oportunidades para conseguir um trabalho cuja remuneração seja melhor, isso, conforme vimos nas entrevistas T.5 e T.6 e nas próximas a seguir. Dejours (2006) atribui à pressão socioeconômica da perda do emprego e dos direitos trabalhistas como a principal causa de sofrimento dessa categoria profissional, se instalando o sofrimento psíquico.

“Questão de sobrevivência e necessidade.” (Entrevistado T.4).

“Dignidade e sobrevivência.” (Entrevistado T.3).

Existe também a questão que é muito importante sobre relacionamento, pois de acordo com alguns entrevistados, eles relataram sobre a importância de poder se relacionar com as pessoas, pois de acordo com Mendes (2007, p.21) “o trabalho é e continuará central em face da construção da identidade, da saúde, da realização pessoal, da formação das relações entre homens e mulheres, da evolução da convivência e da cultura. Exercendo papel fundamental para a realização do sujeito”. Como se verificam nos seguintes depoimentos a seguir.

“(...) o trabalho tem vários significados, é através do trabalho que o homem atinge a sua plenitude, ele se socializa e exerce suas potencialidades...” (Entrevistado E.4).

“O trabalho serve como interação, para aprender a conviver com outras pessoas.” (Entrevistado T.1).

“(...) o trabalho ele vem como um outro ninho de relacionamento, da mesma maneira que a gente tem relacionamento familiar, relacionamento afetivo, a parte do relacionamento profissional, ou seja, com o trabalho, é muito importante para preencher a vida da pessoa.” (Entrevistado E.2).

“O meu significado aqui dentro do meu trabalho é estar se relacionando com as pessoas e serve como um aprendizado pra mim... e estou aprendendo muito com as pessoas.” (Entrevistado T.2).

Um depoimento particularmente cita a aplicação de estudos, conhecimentos e capacitação adquirida na trajetória acadêmica: *“Pra mim o trabalho significa práticas*

de conhecimentos adquiridos ao longo da minha trajetória acadêmica, a possibilidade de amadurecimento e a inter-relação (...)” (Entrevistado E.6).

Alguns entrevistados identificaram um sentido mais específico dentro da organização pública e da realidade na qual estão inseridos, que é o sentimento de se sentir útil dentro do ambiente de serviço público e de poder colaborar para algo, além do valor da prestação de serviços para a sociedade. Conforme se confirma nos depoimentos a seguir.

“Trabalho (...) significa me sentir útil na sociedade, produzindo para a sociedade (...)” (Entrevistado E.5).

“(...) importância no sentido de participação mesmo, de ter uma ocupação do tipo estou colaborando pra alguma coisa, pra mim existe essa questão...” (Entrevistado E.3).

“Trabalho pra mim essencialmente se tratando de serviço público é serviço, prestar um serviço à comunidade e ao cidadão (...)” (Entrevistado E.1).

No geral todos os entrevistados manifestaram uma concepção de trabalho positiva, talvez pelo fato de que nessa organização existe boa remuneração se comparar com outras organizações públicas do mercado de trabalho, existe também maiores garantias de realizações para os servidores efetivos, e uma certa estabilidade de emprego para os terceirizados, pelo fato de propiciar boas condições físicas de trabalho e obter excelente imagem perante a sociedade, se configurando, dessa forma, como uma boa opção de emprego, sendo comprovado pelo expressivo número de candidatos que se inscrevem para fazer seus concursos.

- **Emoções:** para a maioria dos entrevistados as emoções vivenciadas no trabalho estão relacionadas ao ambiente laboral, as relações interpessoais e aos processos de trabalho. A maioria dos entrevistados sentem emoções positivas como prazer, felicidade, reconhecimento e valorização, porém existe também os sentimentos negativos, como frustração, angústia, falta de reconhecimento, estresse e tristeza. Segundo Siqueira (2009), em um primeiro momento o indivíduo estabelece uma relação amorosa com a empresa, sendo fiel ao seu nome, produto e projeto, estabelecendo o sentimento de amor, porém a organização não possui

sentimentos, criando uma reciprocidade ilusória e impossível por parte do indivíduo com relação à empresa. Como se pode verificar nos depoimentos a seguir.

“Quanto as emoções que eu vivencio no trabalho eu posso citar alegria, as vezes irritação pelo estresse, as vezes angústia por querer que a administração e os serviços sejam realizados de determinada maneira, no entanto ou a administração, ou então os serviços, ou então os servidores, ou então a equipe, não dão condições para que se chegue até o que você planeja, isso gera também angústia.” (Entrevistado E.2).

“As emoções que eu vivencio hoje, talvez eu já tenha falado um pouco disso, eu entendo o trabalho assim como, até mesmo por essa questão que eu falei sobre o significado, eu acho que a partir do momento que você se compromete com aquilo e se envolve, acho que te dá emoções, você conquista resultados legais, você consegue inovar, poxa, eu to fazendo um trabalho de mapeamento de processos e consegui chegar a um resultado legal, tentando fazer uma mudança e acabo ficando muito orgulhosa e sinto que faço a diferença e contribuo, sendo pra mim, muito bom” (Entrevistado E.3).

“Os tipos de emoções são sensações positivas de conquista, não foi fácil chegar aqui, então pra mim é uma realização.” (Entrevistado E.6).

“(...) emoções de prazer de alegria, que eu estou feliz aqui dentro.” (Entrevistado T.2).

“As emoções que eu vivencio, é que eu fico feliz de chegar ao trabalho e ter pessoas que eu gosto trabalhando comigo, me sinto as vezes frustrada por saber que eu posso produzir mais e as vezes eu não tenho essa oportunidade, mas no geral eu estou bem satisfeita por enquanto, onde eu trabalho.” (Entrevistado E.5).

“Sobre as emoções, eu tenho prazer no que eu faço, eu gosto do que eu faço, me sinto feliz e o lado ruim é como eu falei, de algumas pessoas não reconhecer e não dar valor no nosso trabalho.” (Entrevistado T.4).

“As emoções que eu vivencio no meu trabalho em geral são muito de apoio e as iniciativas que eu faço à minha chefia,... eu sempre fui bastante apoiado nas minhas iniciativas.” (Entrevistado E.1).

“As emoções acontecem quando o fruto do seu trabalho é reconhecido, isso nos deixa emocionada, porque você dá tudo de si e às vezes não tem reconhecimento, então quando alguém reconhece o seu trabalho e o fruto do seu esforço, isso acaba sendo emocionante.” (Entrevistado T.3).

“E as emoções, eu sinto prazer, me sinto bem, felicidade por estar todos os dias aqui, pois é daqui que eu tiro meu sustento.” (Entrevistado T.5).

“Sobre as emoções, aqui no trabalho é um ambiente muito fácil de brincar, e eu tenho também como conversar com as pessoas e isso é bom.” (Entrevistado T.1).

Foi levantada, por meio das entrevistas, uma questão sobre parte dos servidores da organização poderem estar desmotivados, desinteressados, com falta de vontade e de esperança, talvez pelo cansaço, pela idade avançada ou pela cultura organizacional, na qual foram submetidos, essa cultura ociosa, sem uma clareza por objetivos e sem uma estratégia formal sobre resultados.

“As emoções, elas oscilam bastante, existe momentos de muita alegria, mas existem momentos também de muita tristeza, tristeza também por esses fatos que eu já citei anteriormente, pois a gente não sente que o trabalho da gente é reconhecido, é valorizado e também eu vejo que existe muito problema aqui de pessoas mais velhas que estão no final de carreira, que acham que não precisam mais trabalhar, pois já vão receber o salário da mesma forma, então existe aquela famosa palavrinha “encostar”, e eu acho isso errado, pois nós todos temos um salário digno e a gente tem que oferecer algo em troca.” (Entrevistado E.4).

“(...) também tem o sentido negativo como o estresse, a cultura que é uma coisa que me agride profundamente e também a luta do dia-dia, sendo uma emoção diferente no sentido negativo.” (Entrevistado E.3).

4.2 Gestão e Pressão por Resultados

Outra questão relatada pelos entrevistados refere-se à gestão por resultados que é praticamente inexistente no setor e ainda é de pouca importância dentro da organização. A grande maioria dos entrevistados relataram uma fraca ou nenhuma pressão por resultados, alguns declararam que executam suas tarefas da melhor maneira possível, sempre mantendo um bom relacionamento com a chefia, e com isso, extinguindo alguma necessidade de qualquer cobrança, isso ocorre muitas vezes, porque o setor público sempre foi caracterizado por ter “instituições grandes, pesadas e rígidas, com cadeias de decisão extensas e complexas, além de limitações de regulamentos e recursos, prejudicando significativamente a iniciativa pessoal dos funcionários e dirigentes” (TOHÁ; SOLARI, 1997, p.86-87), como se pode conferir nos depoimentos a seguir.

“No atual cargo eu não me sinto pressionado por resultados, eu acho que inclusive fica muito a minha iniciativa propor coisas novas e propor iniciativas.” (Entrevistado E.1).

“Não me sinto pressionada por resultados, eu procuro entregar todas as minhas atividades e minhas atribuições eu tento entregá-las em tempo hábil, de maneira pontual exatamente pra evitar isso, porque eu acho desagradável ser cobrada, então não sei se por esta postura ou também por me relacionar muito bem com a chefia, então não existe nenhuma pressão.” (Entrevistado E.6).

“Bom, aqui nesse setor, nem tanto, porque eu não vejo uma área muito operacional, com trabalho muito específico, é uma coisa mais solta, uma coisa que talvez tivesse um planejamento que talvez tivesse prazos, apesar de que existem trabalhos que devem ser cumpridos, mas não sinto de forma que haja essa pressão, mas de fato, pela experiência que eu tive em dois setores, eu acho que esse perfil também varia no caso, tem setores que eu acho que eles exigem um pouco mais, já aqui não, nem tanto, até mesmo porque funciona mais sob demanda, agora quando é uma coisa que já tem uma rotina muito bem traçada, aí funciona bem diferente.” (Entrevistado E.3).

“Dentro do meu trabalho, eu não me sinto pressionada, porque não existe uma cobrança aqui dentro e também porque eu procuro fazer tudo certo, então eu não me sinto pressionada de forma alguma.” (Entrevistado T.2).

“Não, no momento eu não me sinto pressionada, até mesmo porque eu já estou no final de carreira, e eu sempre fui uma pessoa que tive responsabilidade e procuro executar o meu trabalho da melhor forma que eu posso, com clareza, com capricho, então eu penso que não há necessidade de ser pressionada.” (Entrevistado E.4).

“Não me sinto pressionada por resultados, de forma nenhuma, eu me sinto até valorizada pelo trabalho que eu faço.” (Entrevistado E.5).

“Não me sinto pressionado não, não me sinto.” (Entrevistado T.5).

Dois terceirizados já deram um enfoque diferente de pressão, sendo a pressão por horários rígidos e inflexíveis de trabalho, relatando uma falta de flexibilização de horários, devido alguma urgência ocorrida. Dentro do contexto produtivo, esse setor se caracteriza fundamentalmente pela precárias condições de trabalho e pela elevada rotatividade de pessoal.

“Existe pressão por horário, há uma tolerância, mas às vezes a gente mora longe e depende de ônibus e às vezes é inevitável que isso aconteça mais de uma, duas, três vezes por mês, ou seja, existe a cobrança sim.” (Entrevistado T.3).

“Existe pressão sim, principalmente por horários de entrada e saída, de não poder ser liberada mais cedo de vez enquanto, desse tipo.” (Entrevistado T.4).

Apenas uma entrevistada relatou um tipo de pressão diferente, uma pressão pessoal e positiva, em termos de ascensão profissional, ou seja, no sentido de melhorar de vida, e de cargo. *“Bem, essa pressão é mais por conta pessoal, pois muitas pessoas exigem de mim, mas não do trabalho em si, mas de eu mudar, de eu usar da minha inteligência que eu tenho para eu passar num concurso, então é esse tipo de pressão, as pessoas me cutucam pra estudar, então não é uma pressão negativa, é uma pressão positiva que as pessoas me valorizam até mais do que eu mesma, então é o tipo de pressão que eu recebo, mas é uma pressão positiva.”* (Entrevistado T.1). Pois para essa pessoa existe o sentimento de subutilização, o sentimento de que suas capacidades são subempregadas, sendo que ela sente que possui qualificação superior ao que demanda sua função e pelo aprendizado em serviço ao longo do tempo em que está na unidade.

Por último, foi levantada a questão da gestão por resultados e o gerencialismo no setor público, frisando o início dessa gestão na organização, que foi tirada da iniciativa privada e tentando incorporá-la no setor público. Por meio da realidade defasada que o setor público possui, “procurou-se incorporar técnicas de gestão mais avançadas para dotar de maiores eficácia e eficiência o funcionamento das instituições públicas” (TOHÁ; SOLARI, 1997, p.84). E para isso tentou-se implantar o novo modelo da administração pública gerencial, que

(...) tinha como objetivo melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados, garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público; assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade. (DE PAULA, 2005, p.130).

E para cumprir esses objetivos a mesma autora propõe que o modelo comporte uma administração mais séria, profissional, autônoma e descentralizada; obtendo uma forte democracia através de maior participação popular na formulação e no desenvolvimento da administração e de políticas públicas, até mesmo, para melhor controle social; obter também uma maior transparência, através de informações claras compreensíveis e acessíveis; compor uma administração orientada em carreiras, orientada por indicadores de desempenho transparentes e pelo uso criterioso dos recursos, utilizando práticas de gestão importados do setor privado, na qual:

É necessário verificar o que faz, ou não, sentido ser importado do setor privado, tendo em vista a especificidade do setor público, que possui uma lógica própria. Há também a necessidade de se refletir sobre o impacto dessas mudanças na subjetividade do setor público e o quanto a ideologia gerencial e a pressão da gestão atual podem prejudicar as relações de trabalho nas organizações públicas, ao invés de desenvolvê-las (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.242).

“É, as vezes a gente sente essa questão da pressão por resultados, é uma coisa que as vezes não acontece muito na administração pública, porque infelizmente a administração pública vai trabalhando até ver onde vai chegar o resultado, vão trabalhando, sem meta, sem um objetivo a ser alcançado, sem planejamento estratégico, só agora que nós estamos num ambiente de planejamento estratégico, ainda que não haja tantos objetivos ainda delimitados à se alcançar, mas já tem uma questão, eu já me sinto um tanto quanto pressionado, pois se eu tenho algo para fazer, se eu vou ficar seis meses para trocar computadores por exemplo, então você tem um nexo de tempo em que você tem que chegar até lá, e isso já delimita uma questão de pressão. Como eu falei, nós estamos num ambiente de gestão estratégica e pressupõe atingimento de metas, então não tem como querer fugir de uma situação dessas.” (Entrevistado E.2).

4.3 Relações de Trabalho e Relações Pessoais

Nesse tema procurou-se analisar as relações de trabalho e relações pessoais no momento atual da organização, revelando o contexto em que os servidores estão inseridos no momento da pesquisa. Por meio dos relatos, pode-se perceber que no decorrer dos anos houve uma clara mudança na organização em termos de ‘relações de trabalho’, no sentido de uma constante busca por melhoria na qualidade do serviço público, com uma maior profissionalização do serviço em si, uma melhor gestão estratégica, delegações mais claras de tarefas, iniciativas de qualificação e capacitação do profissional para uma melhor prestação de serviço, propiciando uma melhoria na eficiência e eficácia organizacional.

E houve também, principalmente, uma mudança em termos de ‘relações pessoais’, no tocante à uma relação mais democrática, propiciando uma gestão participativa, havendo uma proximidade entre os níveis hierárquicos com relações mais estreitas e afinadas, gerando com isso uma pequena mudança de cultura com uma maior valorização do funcionário e um certo conforto para todos em termos de relacionamento. Podemos verificar isso nos depoimentos a seguir.

“Bom, eu acho que o que tem havido no serviço público em geral e especificamente nesta organização, é a profissionalização do serviço público, eu acho que o que a gente tem visto é uma maior preocupação com a qualidade do serviço prestado e uma maior consciência da responsabilidade que a gente enquanto servidor público tem de ter na realização do trabalho. Em termos de relações pessoais, eu acho que talvez até se a gente for pensar em termos do serviço público, tem havido até uma maior proximidade entre os níveis hierárquicos.” (Entrevistado E.1).

“Eu percebo que essa organização se mostra interessada em buscar melhorias, através de cursos que são oferecidos pelo centro de treinamento, através de estudos realizados por setores competentes, através de reuniões internas nas próprias seções, nos setores e nas coordenações,... e com isso agente percebe uma melhoria, que as relações humanas estão se estreitando, estão melhorando, proporcionando uma melhor capacitação para os nossos funcionários, concerteza.” (Entrevistado E.4).

“Eu acho que talvez tenha melhorado um pouco e hoje em dia eu acho que as relações são mais afinadas e o trabalho também é mais afinado e esses efeitos foram bons pra mim, pois eu me sinto mais realizada hoje em dia.” (Entrevistado E.5).

“Atualmente eu tenho visto aqui no meu trabalho, aqui na organização, que o relacionamento com a chefia e principalmente com a direção da casa, passou a ser mais democrática, ou seja, eles estão escutando mais o servidor, e nós estamos podendo participar mais, talvez até mesmo pelo reflexo de estar num ambiente de gestão democrática, gestão participativa e gestão estratégica que se pressupõe você ter o servidor como um ator que deveria ser escutado, que deveria ser ouvido em seu posicionamento, e os efeitos disso é que agente se sente mais valorizado, agente se sente mais importante, não é o ideal, não está 100% ainda, está longe inclusive, ainda existe uma construção, estamos passando por uma mudança de cultura muito forte aqui na organização, mas agente já se sente valorizado em vários momentos.” (Entrevistado E.2).

“Hoje existe mais comunicações entre encarregados e funcionários, hoje é melhor e realmente tem mais aproximação mesmo entre os funcionários em geral.” (Entrevistado T.6).

Apenas uma participante relatou pouca mudança, ela relatou a dualidade de comando, na qual não sabe exatamente a quem obedecer, relatando esse fator como um ponto negativo, pois fica perdida e sem uma referência de líder. *“Não mudou quase nada, é sempre a mesma coisa só muda de chefia e no nosso caso agente tem tanto chefe, são tantas pessoas, agente não sabe exatamente quem é quem às vezes (...)”* (Entrevistado T.3).

- **Servidores Efetivos x Servidores Terceirizados:** Nessa categoria destaca-se a desigualdade de tratamento e a discriminação existente entre os Servidores Efetivos e os empregados Terceirizados. A discriminação é dividida em dois tipos, seja uma discriminação implícita ou uma discriminação explícita. Dejours (2006) infere que a terceirização leva a formação de uma reserva de trabalhadores condenados à precariedade constante, à sub-remuneração e uma flexibilidade alucinante de emprego, obrigando-os a correr de uma empresa para outra, instalando-se em locais provisórios ao redor da empresa.

A discriminação implícita é a mais comum, sendo uma discriminação disfarçada, relatando diferenças de tratamentos pelo fato de serem cargos e funções diferentes, mesmo operando muitas vezes trabalhos semelhantes.

“Eu acho que é uma relação boa, pois nós estamos aqui e eu estou trabalhando para o meu país da maneira que me coube fazer como concursado e as pessoas que estão na condição de terceirizado, elas também de uma certa maneira também estão trabalhando para o país também, da maneira que pelo menos momentaneamente lhes cabe como terceirizados, trabalhando na telefonia, trabalhando nos diversos setores que a organização necessita de pessoas terceirizadas, ou seja, não tem como colocar alguém concursado, então se opta por terceirizar, é uma relação boa (...)” (Entrevistado E.2).

“Olha, eu pessoalmente nunca vi, mas acredito que tenha, não consigo me lembrar de nenhum caso, se bem que a gente acabou de passar por um, uma situação ali com a nossa telefonista, não sei se foi por discriminação do servidor ou não, mas são diferentes realidades que de certo modo influencia.” (Entrevistado E.3).

“No meu ambiente de trabalho eu acho que a relação entre servidores efetivos e terceirizados é muito boa, a gente tem bastante proximidade, e eu não vejo que existe discriminação. Não pode deixar de existir, acho que pela própria circunstância uma relação diferente, afinal de contas, são cargos e hierarquias diferentes, são realidades diferentes e até esferas de atuação diferentes, mas não acho que haja uma relação ruim.” (Entrevistado E.1).

Uma servidora efetiva e uma terceirizada não relataram nenhum tipo de discriminação, inferindo que, pelo menos no setor específico na qual foi feito o estudo, declarando não conhecer em outros pontos da organização.

“Eu sinceramente, no meu ambiente de trabalho, aqui que é pequeno, não vejo nenhum tipo de discriminação, não sei no resto da organização, mas aqui eu não vejo.” (Entrevistado E.5).

“Aqui nessa seção a relação é muito boa, as pessoas tratam bem e aqui não existe discriminação não, pelo menos nesse setor que eu estou, agente é muito bem tratado.” (Entrevistado T.1).

A discriminação explícita ocorre com menos freqüência, porém quando ocorre ela é vista por todos explicitamente, relatando diferenças claras no tipo de tratamento entre as diferentes funções, as vezes jornadas e horários de trabalho mais rígidos, o uso obrigatório de certos uniformes, hierarquias claras e rígidas, uma falta de critérios claros para a obtenção de direitos, no sentido de cursos para capacitação, diferentes benefícios, sem plano de carreira e conseqüentemente sem ascensão salarial e profissional, etc. como podemos destacar nas entrevistas a seguir.

“Aqui na organização, eu percebo claramente que existe sim, eu fico só observando, pois eu fico sempre em contato com eles, porque pra mim não tem discriminação, eu trato todas as pessoas da mesma forma, pois são pessoas humanas que merecem respeito e dignidade, então eu percebo que eles não recebem os mesmos benefícios que nós, os funcionários, pois não existe um plano de carreira pra essas pessoas, então eles não têm como ascender profissionalmente, nem como pessoalmente, porque os cursos que são oferecidos no centro de formação, por exemplo, não são estendidos a esse tipo de clientela.” (Entrevistado E.4).

“(...) mas às vezes dá para ver que existem problemas, pois a gente concorda que existe certa questão com servidores que as vezes a gente tem que flexibilizar alguma coisa para os servidores, ou então determinados servidores têm certos vícios e às vezes temos a impressão que os terceirizados vêem a postura de certos servidores e pensa - a não, se o servidor está fazendo, por que eu também não posso fazer - então as vezes isso acontece, quando o servidor às vezes é meio ausente ou então é meio relapso na hora da chegada ou na hora da saída, aí as vezes a gente pensa - olha, se acontece aqui, por que eu não vou fazer - isso é uma realidade, aí isso dá problema. Agora, quanto a dizer que haja ‘preconceito’, realmente eu já vi alguma coisa, no sentido de ter de repente gente achando que só por que essa pessoa é terceirizada, tem que me chamar de doutor, por exemplo, isso eu acho um absurdo uma coisa dessas.” (Entrevistado E.2).

“(...) existe uma diferença sim, existe a hierarquia, pois a hierarquia tem que haver entre os terceirizados e os servidores.” (Entrevistado T.2).

A maioria dos terceirizados, relataram a existência de discriminação por parte de alguns servidores, não todos, sem generalizar a todos, relatando em seus depoimentos uma clara discriminação e indiferença por parte deles.

“Depende do servidor e do terceirizado, às vezes existem servidores que nos tratam muito bem e aqueles que não tratam nem bem nem mal, são indiferente, ou seja, depende do servidor.” (Entrevistado T.3).

“Não generalizando, mas algumas pessoas discriminam.” (Entrevistado T.6).

“Existe sim, bastante, mas por parte de alguns e não todos os servidores, mas que existe, existe, mas a relação no geral é boa.” (Entrevistado T.5).

“Por algumas pessoas sim, existe, de alguns só, não todos, pois alguns são amigáveis e outros não, são indiferentes.” (Entrevistado T.4).

4.4 Sofrimento x Estratégias de Defesas

Todas as entrevistas foram relevantes para esse último tópico, que é o mais importante para esse estudo. Pôde-se verificar por meio dos depoimentos uma clara distinção de vivências entre servidores efetivos e terceirizados, na qual uma grande maioria relatou ter algum tipo de sofrimento em decorrência do ambiente laboral na qual estão expostos e todos declararam algum tipo de estratégia de defesa para amenizar e poder suportar esses sofrimentos que vivenciam.

Este último tópico será apresentado de acordo com os sub-tópicos: contexto de trabalho; indicadores de prazer e sofrimento; conseqüências e danos relacionados ao trabalho e por fim, estratégias de defesas contra o sofrimento laboral. Alguns depoimentos podem ter sub-tópicos correlacionados e bem parecidos, ocasionando talvez algumas repetições de falas, no intuito de caracterizar melhor os sub-tópicos.

- **Contexto de Trabalho:** Alguns dos participantes do estudo, sendo terceirizados, declararam insatisfação com os horários rígidos e inflexíveis da organização, observando que não possuem tempo para possíveis imprevistos ou urgências pessoais, além de outros terceirizados declararem excesso de serviços para alguns em relação a outros, com uma distribuição de tarefas injusta, e por fim também existe a questão da falta de pressão por resultados e prazos, característica comum à administração pública, além de existir uma demora na tomada de decisão, uma burocracia excessiva com relação ao processo decisório.

Por meio da reforma para o modelo de administração gerencial, ocorreram diversos impactos e consequências, que segundo Chanlat (2002) foram: aumento da carga de trabalho em geral; queda da percepção do reconhecimento; diminuição e controle do grau de autonomia; as equipes de trabalho foram fragmentadas; um aumento da pressão exercida sobre os servidores públicos que lidam com pessoas e por fim, a ameaça de que a ética do serviço público, seja guiada pela ética dos negócios, fazendo desaparecer a imparcialidade, a isonomia e o interesse geral. Como pode-se verificar a seguir.

“(...) pressão por horário, há uma tolerância, mas às vezes a gente mora longe e depende de ônibus e às vezes é inevitável que isso aconteça mais de uma, duas, três vezes por mês (...)” (Entrevistado T.3).

“Existe pressão sim, principalmente por horários de entrada e saída, de não poder ser liberada mais cedo de vez em quando, desse tipo.” (Entrevistado T.4).

“Bom, aqui nesse setor, nem tanto, porque eu não vejo uma área muito operacional, com trabalho muito específico, é uma coisa mais solta, (...) tem setores que eu acho que eles exigem um pouco mais, já aqui não, nem tanto, até mesmo porque funciona mais sob demanda, (...) mas não sinto de forma que haja essa pressão.” (Entrevistado E.3).

“O excesso de tarefas para alguns e para outros não, e isso é ruim, porque uns trabalham e outros não” (Entrevistado T.6).

“Às vezes acontece de você ficar com excesso, às vezes tem umas áreas que tem mais serviços do que em outras (...)” (Entrevistado T.3).

“Olha, eu acho que dentro desses 16 anos que eu estou aqui na organização o atraso da administração causa muito problema, no sentido de às vezes a administração demora demais para tomar certas atitudes ou certas decisões que poderiam ser tomadas com muita antecedência, ou seja, ainda que nós estejamos num ambiente de planejamento estratégico, estrategicamente tomam algumas decisões muito tardiamente. (...) às vezes sinto irritação pelo estresse, às vezes angústia por você querer que tanto a administração quanto os serviços sejam realizados de determinada maneira, no entanto ou a administração, ou então os serviços, ou então os servidores, ou então a equipe, não dão condições para que se chegue até o que você planeja, isso gera também angústia (...)” (Entrevistado E.2).

Alguns participantes declararam certo tipo de “subutilização”, ou seja, o sentimento de que suas capacidades são subempregadas, observando que podem render mais, produzir mais do que atualmente o fazem, existindo os sentimentos de indignidade, de inutilidade e de desqualificação perante o trabalho, tão bem colocados por Dejours (2006). Existe também a questão do cargo engessado, ou

seja, a pessoa entra por concurso no órgão, mas não fica em uma área que gosta, porém, ela pode procurar entrar na área na qual simpatiza, ou tenta se adaptar e adquirir gosto pela área atual, podendo gerar um certo tipo de frustração para o indivíduo.

“(...) me sinto às vezes frustrada por saber que eu posso produzir mais e as vezes eu não tenho essa oportunidade (...)” (Entrevistado E.5).

“(...) depois que eu vim para o serviço público eu vi que as coisas são um pouco mais difíceis, porque eu acho que tem algumas limitações próprias no servidor público. Eu quero trabalhar com alguma coisa que eu queira me especializar, com algo que eu goste, que tenha mobilidade. O que eu vejo é que muitas pessoas entram no serviço público e a partir daí identifica que gosta de determinado setor, aí ela pode tentar se especializar nessa área que goste, mas até ela conseguir trabalhar com aquilo é muito difícil, ela não vai deixar então o garantido dela, o que ela entrou no concurso, então o que normalmente acontece, a pessoa fica frustrada, se acomoda, então eu acho uma situação muito difícil de ser administrada, porque você não tem muito essa flexibilidade, já passou num bom concurso e sair daqui seria muito difícil, então ou você mantém, ou não, você pode continuar tentando numa área que você goste, ou pode encontrar algo bom naquilo que você desenvolve atualmente.” (Entrevistado E.3).

Existe também o fator da insegurança com relação ao emprego, fator que foi relatado somente por alguns terceirizados, pois declararam o trabalho como questão de necessidade e sobrevivência, além de terem que aguentar discriminação, pelo fato de poder perder o emprego.

“E como defesa da discriminação a gente agüenta por que é obrigatório agüentar.” (Entrevistado T.6).

“Questão de sobrevivência e necessidade.” (Entrevistado T.4).

Em relação aos servidores do quadro, embora após a reforma administrativa iniciada em 1995, a legislação tenha flexibilizado a estabilidade, permitindo a demissão em várias situações, eles consideram possuir certa estabilidade e não demonstram a insegurança manifestada pelos terceirizados.

Existe também uma questão clara de frustração gerada pela falta de uma gestão participativa, que é a participação dos empregados na tomada de decisão, na qual foi declarada por um entrevistado. *“(...) em algumas outras decisões não tem a participação do servidor e eles não querem saber nossa opinião sobre a coisa e depois quando vem a decisão tomada não é a melhor para a situação, e isso é uma situação que*

acontece.” (Entrevistado E.2). Ou seja, os funcionários são excluídos das decisões, que muitas vezes poderiam ajudar muito, por saberem melhor como é a execução das tarefas.

O desenvolvimento da gestão de pessoas no setor público é prioridade, mas de uma gestão remodelada que garanta o alcance de resultados de modo participativo (da população e do servidor público) e que não adoeça o indivíduo e nem faça uso de mecanismos de manipulação. É necessário desenvolver uma lógica diferente da que existe no setor privado, fomentando a motivação e a criatividade, não o medo e a coerção (SIQUEIRA e MENDES, 2009, p.248).

De Paula (2005) ainda traz propostas, como: a valorização da participação e da iniciativa do servidor, baseado no princípio da satisfação do cliente, constância de propósitos, melhoria contínua, gestão participativa e maior valorização dos servidores, propondo também um novo tipo de carreira pública com elementos meritocráticos de profissionalismo e competência e propõe também um novo arranjo institucional.

Por fim, existe a questão do papel do líder, de tentar motivar os seus empregados evitando algum tipo de comodismo no trabalho e algum sentimento de frustração ou sofrimento. Segundo Siqueira (2009, p.87)

O líder tem papel fundamental nesse cenário. Uma das principais características do líder é a de inspirar o indivíduo a levar adiante os projetos da empresa, comprometendo-se com ela e encaixando o seu imaginário com o imaginário da empresa. (...) o líder desempenha papel fundamental no processo de apego do indivíduo à empresa.

Como se pode verificar através do depoimento de uma participante. *“Vou citar aqui duas coisas que pra mim fazem muito sentido, a primeira é o papel do líder, que mesmo que ele tenha limitações e tenha seu trabalho próprio, ele tem que conseguir identificar o perfil das pessoas, ao menos que seja um pouquinho, ele deve tentar estimular com coisas que ela goste, deve tentar adaptar o que a pessoa realiza e o perfil dela, acho que seria bem legal, agora fora a questão do líder, acho que o servidor também tem o papel dele, de não se deixar levar. Seria muito bom se todos tentassem encontrar e buscar esse prazer no trabalho, pois ele tem seu papel, pode tentar desenvolver alguma coisa, alguma idéia pra tentar melhorar tanto o trabalho quanto a cultura.”* (Entrevistado E.3).

- **Indicadores de Sofrimento e Prazer:** Nesse tema, puderam-se verificar os relatos e opiniões de todos os entrevistados em relação ao prazer e ao sofrimento

no ambiente de trabalho. De acordo com Mendes (2007, p.36) “o sofrimento no trabalho surge quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada em virtude das dificuldades de negociação das diferentes forças que envolvem o desejo da produção e o desejo do trabalhador”. Ou seja, quando não é mais possível a negociação entre o sujeito e a realidade imposta pela organização do trabalho, entre os desejos e necessidades do indivíduo x os interesses da organização (lucro e resultados). Para Dejours (2006), o sofrimento é um espaço clínico de uma luta existente entre o funcionamento psíquico e mecanismo de defesa de um lado, e de outro, pressões organizacionais desestabilizantes, com o objetivo de conjurar a descompensação e conservar um equilíbrio possível, mesmo se ele ocorrer ao preço de um sofrimento, com a condição que se preserve o conformismo aparente do comportamento e satisfaçam-se os critérios sociais de normalidade. Dejours (2006) caracteriza como causas de sofrimento a intensificação do trabalho, aumento da carga de trabalho e da fadiga, divisão de tarefas e falta de conteúdo significativo dessas tarefas, o sistema hierárquico, as relações de poder e comando, os objetivos e metas da organização, pressão, constrangimento, execução ruim do trabalho, agir de má fé, risco de demissão, indignação por alguma injustiça, degradação progressiva das relações de trabalho (arbitrariedade das decisões, desconfiança, individualismo, concorrência desleal, arrivismo desenfreado etc.).

No ambiente pesquisado, foi relatada a existência de uma cultura muito forte com relação a falta de comprometimento dos servidores com seus respectivos trabalhos, isso foi relatado por parte de alguns servidores entrevistados que se sentem frustrados com essa cultura organizacional que se criou na organização pública, talvez pelo fato da estabilidade do emprego e pela pouca demanda de serviço, propiciando um tipo de comodismo e falta de significado para com o serviço prestado.

Torna-se evidente que os regimes de trabalho podem ter como efeito o estímulo a um desempenho medíocre, transformando o emprego público num refúgio para servidores deficientes e pouco comprometidos, e num lugar pouco gratificante para os que têm iniciativa e que podem destacar-se. Esta situação é acentuada ainda pelo contexto geral de desvalorização da política e do que é público que se formou em nosso país (TOHÁ; SOLARI, 1997, p.87).

Na visão de Siqueira e Mendes (2009), existe uma necessidade de se retirar parte dos servidores da apatia em que se encontram, estabelecendo metas

participativas, autonomia, liberdade, definindo incentivos materiais e simbólicos, promovendo ambientes lúcidos de trabalho, sem pressão excessiva e com respeito à subjetividade do indivíduo e proporcionando sentido para os trabalhos que eles realizam e executam. Como se pode verificar a seguir.

“Aqui tem tanta coisa, eu acho que a questão de cultura do serviço público, o marasmo, a falta de gestão por resultados sim, ou seja, você está ali, é legal ganhar dinheiro, mas o trabalho em si fica em último plano mesmo, existe esse pouco comprometimento e isso, nossa, me incomoda muito, muito mesmo, porque eu acho que é uma coisa que dificilmente pode ser mudada ao menos no médio prazo, sendo mais ao longo prazo mesmo.” (Entrevistado E.3).

“Acho que o que mais me causa sofrimento é observar que existem muitas pessoas aqui na organização que trabalham muito tempo e são totalmente acomodadas, não visam crescimento mais, só realizam aquilo que fazem há anos e ponto, não se sentem motivados no trabalho, isso gera uma certa frustração por ver que existe tanta gente aqui ganhando bastante pra não fazer quase nada.” (Entrevistado E.5).

“Quanto a outra situação, são problemas com servidores às vezes que não estejam efetivamente engajados ou então comprometidos com o trabalho, isso infelizmente acontece também e acaba causando frustração, alguma frustração de você estar numa equipe em que nem todos da equipe estejam efetivamente comprometidos ou sintonizados com o alcance do objetivo.” (Entrevistado E.2).

“(...) eu vejo que existe muito problema aqui de pessoas mais velhas que estão no final de carreira, que acham que não precisam mais trabalhar, pois já vão receber o salário da mesma forma, então existe aquela famosa palavrinha “encostar”, e eu acho isso errado, pois nós todos temos um salário digno e agente tem que oferecer algo em troca.” (Entrevistado E.4).

Alguns dos participantes relataram a falta de reconhecimento e desvalorização como a principal causa de sofrimento laboral, eles consideram não ser suficientemente reconhecidos por meio de seus esforços e resultados pela organização. Sobre sofrimento no trabalho, ele ocorre especialmente pela falta de reconhecimento, na qual Dejours (2006) aponta como uma das maiores causas de sofrimento humano no trabalho, representando a impossibilidade de ver compensado seus esforços por uma tarefa que foi executada. Na visão de Siqueira e Mendes (2009), o reconhecimento e o respeito das diferenças são fundamentais para a construção do sentido no trabalho, sendo que o reconhecimento é a passagem obrigatória para mobilizar pessoas renovando a capacidade de ação e

estando delineado com o objetivo da cooperação. Destacam-se os seguintes depoimentos.

“A falta de reconhecimento de alguma pessoa com o próprio trabalho.”
(Entrevistado T.4).

“Pra mim, a falta de valorização, de reconhecimento como funcionária, como servidora.” (Entrevistado E.4).

Outro fator que foi levantado é a questão da discriminação com relação a idade, onde algumas entrevistadas relataram sentir discriminação por serem mais velhas e terem menos atenção e menos oportunidades em relação aos mais jovens. E também se pode destacar novamente a discriminação sofrida por parte dos terceirizados com relação a alguns servidores efetivos e até mesmo próprios colegas terceirizados. Como se pede verificar a seguir.

“A discriminação em relação à idade, é uma coisa que acontece muito, acho que não só aqui, é uma coisa que acontece muito e aqui está acontecendo agora, mas isso é uma coisa que machuca e incomoda.”
(Entrevistado T.3).

“(…) a falta de valorização principalmente nesta fase de pré-aposentadoria, que é a fase que eu estou vivenciando neste momento, pois eu percebo que existe uma diferença de atitudes, tanto dos gestores até com relação aos colegas mais jovens.” (Entrevistado E.4).

“Discriminação por parte de alguns servidores, nem todos, mas sempre existe discriminação por parte de alguns.” (Entrevistado T.5).

“A discriminação por parte dos servidores e entre os próprios colegas terceirizados.” (Entrevistado T.6).

Outra questão que foi observada é por parte de alguns terceirizados que trabalham em constante contato com os servidores por meio do telefone, pois sentem sofrimento através do comportamento agressivo de alguns servidores, e muitas vezes não sabem lidar com essas situações.

“Às vezes as pessoas têm um comportamento mais agressivo, pelo fato de ser telefonista e eu ter que ligar para as pessoas, às vezes as pessoas não recebem bem esse tipo de ligação e às vezes chegam a alterar a voz, a achar ruim, mas eu não sei se é por conta do tempo de trabalho também.” (Entrevistado T.1).

Um participante servidor tentou defender os terceirizados, apontando como um possível sofrimento a eles, a falta de perspectiva de carreira, não tendo possibilidade de estudar e se capacitar e sem os mesmos benefícios. *“(...) então eu percebo que eles não recebem os mesmos benefícios que nós, os funcionários, pois não existe um plano de carreira pra essas pessoas, então eles não têm como ascender profissionalmente, nem como pessoalmente, porque os cursos que são oferecidos no centro de formação, por exemplo, não são estendidos a esse tipo de clientela.”* (Entrevistado E.4). Sendo que a ascensão profissional só ocorre para os concursados que muitas vezes podem ser até menos motivados e menos capacitados que alguns terceirizados.

Por fim, observou-se também que alguns entrevistados relataram indiferença com relação ao sofrimento pessoal, declarando não ter algum tipo de sofrimento no momento ou somente coisas irrelevantes.

“Eu não posso dizer que eu tenho sofrimento no trabalho, nunca tive nenhum problema por parte dos funcionários, pode-se haver coisas eventuais que acontecem quando o trabalho é feito sobre pressão, quando o prazo é exíguo pra fazer alguma coisa ou quando surgem imprevistos. Eu acho que isso pode causar assim, algum transtorno, mas nada sério.” (Entrevistado E.1).

“Pois é, eu confesso que ainda não percebi alguma situação que me causasse sofrimento, eu estou numa fase muito boa aqui no meu trabalho.” (Entrevistado E.6).

Além do sofrimento relatado por parte dos entrevistados, pode-se verificar a existência ou possível existência de prazer no ambiente organizacional. sendo citadas como fonte de prazer a realização, o reconhecimento da chefia e dos colegas pelo esforço e resultados alcançados, o sentimento de colaborar para algo, a harmonia e o bom relacionamento de trabalho e relacionamento pessoal com a chefia e os pares, e principalmente a qualidade de vida no trabalho que é a junção de boas condições físicas e psíquicas juntamente com o que já foi citado. Um dos fatores motivacionais que ajudam a diminuir significativamente o sofrimento laboral é a valorização e reconhecimento do trabalhador por parte de sua empresa, por meio de seus esforços e resultados obtidos. Na visão de Dejours (2006, p.34)

O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho (o que é classicamente designado em psicologia pela expressão ‘motivação no trabalho’).

Como se pode verificar a seguir.

“(...) da mesma maneira que na vida a gente tem a vida afetiva, a vida sentimental, a vida familiar, a vida no trabalho e a vida profissional é um ambiente, é uma área da vida particular da pessoa, de cada servidor e de cada cidadão que é necessária ser preenchida de uma maneira boa, efetiva e se você puder unir isso ao prazer, da mesma maneira que todo mundo quer ter uma vida familiar prazerosa, uma vida sentimental prazerosa, uma vida profissional prazerosa acaba sendo também extremamente necessária e como agente alcança isso, eu não sei se estando dentro de uma equipe em que você esteja harmonizado e você seja feliz, tentar trazer harmonia para esta equipe e tentar minimizar as situações de angústias, as situações de irritabilidade entre as pessoas.” (Entrevistado E.2).

“Se você trabalha em um ambiente saudável que as pessoas te valorizam independente da sua função, você tem prazer de efetuar as suas tarefas, e acaba sempre procurando aprimorar suas atividades da melhor forma.” (Entrevistado T.6).

“Você fazendo seu trabalho da melhor maneira e aprendendo a conviver com as pessoas e tirar o melhor de cada um (...)” (Entrevistado T.1).

“(...) quando você realiza bem o seu trabalho a sensação do dever cumprido é muito boa e a partir do momento que você realiza bem a sua atividade você tem reconhecimento e tendo reconhecimento você tá vivenciando prazer no trabalho. É claro que isso está vinculado às vezes até as relações que você tem, porque o reconhecimento ele não precisa vir necessariamente da chefia, embora isso aconteça comigo, pois eu me sinto reconhecida pela minha chefia, mas eu já vivenciei em outras organizações essa sensação de reconhecimento pelas pessoas que você atente, pelas pessoas que você convive (...)” (Entrevistado E.6).

“O prazer no ambiente de trabalho é mais na forma de convivência com as pessoas, porque quando eu tenho uma boa convivência com elas pra mim é muito satisfatório e muito prazeroso. A realização, os elogios, enfim, tudo me dá muito prazer de estar aqui dentro trabalhando, me sentindo útil pra estar ajudando as pessoas que estão ao meu redor.” (Entrevistado T.2).

“(...) você fazendo o que gosta, produzindo de uma maneira que você pode observar os resultados pra sociedade, eu acho que isso é uma forma de prazer e que pode ser alcançada sim.” (Entrevistado E.5).

“(...) tenho muitos momentos de alegria, aqui é onde eu sorrio mais, entendeu, quando alguém elogia nosso trabalho é gratificante e quando nós somos reconhecidas é gratificante também.” (Entrevistado T.4).

“(...) acho que tem vários aspectos que podem levar prazer ao trabalho. A sensação de realização, quando a gente realiza, quando agente vê que alguma coisa que agente teve iniciativa que deu certo, e também a consciência de que se está colaborando para algo maior e também a sensação ou a constatação de que você está ajudando a outras pessoas e

o próprio ambiente de amizade, de coleguismo positivo que agente cria.” (Entrevistado E.1).

“Tratando bem e sendo bem tratado por todos, tendo bons relacionamentos que eu sempre tive com todos os funcionários, tanto os terceirizados, quanto os servidores.” (Entrevistado T.5).

“(…) desde que haja no ambiente de trabalho respeito e o respeito tem que ser por si próprio e respeito em relação aos outros, com quem agente trabalha, desde que haja consideração, valorização, reconhecimento, reciclagem para que nós estejamos sempre atualizados, ou seja, envolve o aprendizado, aprendizado de várias habilidades, precisa haver também qualidade de vida, é preciso e importantíssimo, relacionamento interpessoal em relação aos pares, chefia, e ser capaz de exercer suas habilidades, suas potencialidades e suas criatividade, porque o ser humano, todos eles, sem exceção, são possuidores dessas características, e eu acho que falta talvez oportunidades deles mostrarem essas questões que são positivas ao ser humano.” (Entrevistado E.4).

“O maior prazer no trabalho é ver o fruto do meu esforço sendo reconhecido, mas assim, quando você passa muito tempo na mesma função, 16 na mesma seção, no mesmo lugar acaba sendo gratificante sim, quando alguém reconhece seu trabalho.” (Entrevistado T.3).

Além de tudo que já foi citado como fonte de prazer, pode-se ressaltar também a motivação, através de desafios e estimulando a criatividade dos empregados, conviver num ambiente que proporcione boas emoções às pessoas, gerando satisfação, bem-estar, realização profissional, identificação com o trabalho, valorização como ser humano, cooperação e integração entre os colegas, liberdade de expressão e inúmeras outras coisas que são importantes e necessárias para se obter uma melhor vida profissional.

- **Consequências e Danos Relacionados ao Trabalho:** Com relação a esse tema pode-se observar uma questão muito forte sobre as consequências e danos físicos e psíquicos relacionados ao sofrimento exercido no ambiente de trabalho. Mendes (2007) cita algumas consequências, que são no geral: LER (lesões por esforço repetitivo), mal estar e absenteísmo, estresse, depressão, frustração, medo, insegurança, insatisfação, esgotamento emocional, diversas dores e distúrbios no corpo (dor de cabeça, nos braços, distúrbios respiratórios, auditivos, na visão etc.), diversos danos psicológicos (mau-humor, tristeza, irritação, solidão, amargura etc.), danos sociais (impaciência, dificuldade de relacionamento com as pessoas etc.) e suicídio no trabalho.

A maioria dos entrevistados relataram tanto conseqüências físicas quanto conseqüências psíquicas, conseqüências relacionadas ao estresse, depressão, dificuldades de se relacionar, isolamento, dificuldades de se desvincular do trabalho, sensação de vazio, tristeza, irritação, dores físicas, nas costas e dores de cabeça, e pressões psicológicas. Como pode verificas nos depoimentos a seguir.

“No que diz respeito as físicas eu não sei se a gente pode dizer que as vezes ficar aqui oito, dez, doze horas, já aconteceu da gente ficar aqui doze horas trabalhando, você sente dor nas costas, fica sentado o dia inteiro, pois é um trabalho que você fica sentado o dia inteiro e sente dor nas costas, você fica estressado e às vezes quando você vai dormir não consegue desligar tão facilmente e como conseqüência disso tudo você fica estressado e você leva isso pra casa e você leva isso pra fora e dependendo do ambiente da organização você leva esse estresse pra fora.” (Entrevistado E.2).

“(...) o estresse que não deixa do nosso sistema emocional ficar um pouco abalado, pois abala a estrutura física e não deixa do sistema emocional também se envolver.” (Entrevistado T.2).

“Em relação as conseqüências físicas a gente pode citar principalmente estresse, que também não é só físico, mas também é emocional, e eu gosto de destacar a síndrome de Burnout que está bem estritamente relacionada ao trabalho, que se refere ao esgotamento físico e emocional, então as pessoas apresentam sintomas físicos desde dores no estômago, dores de cabeça, dores na coluna e um cansaço também, extremamente grande aponto da pessoa não ter nem concentração, de não ter a capacidade de desenvolver o sentimento no trabalho. Sobre as psíquicas eu destaco a depressão que está sendo assim, muito comum no ambiente de trabalho, onde principalmente, ocorrem esses problemas que eu já citei anteriormente.” (Entrevistado E.4).

“(...) existe só o fato de a gente ficar muito tempo sentada, pois a minha função exige isso e às vezes causa dores nas costas (...)” (Entrevistado T.1).

“Acho que o estresse, tristeza, angústia.” (Entrevistado T.4).

“Bom, eu acho que a gente leva um pouco daqui do trabalho pro ciclo pessoal, então, desde a questão do estresse, desde a questão dessa frustração, ela não fica aqui, acaba sendo vinculado, então, até mesmo, vejo que não é uma questão tão rara, pois já vi pessoas aqui, e como elas não vêem significado no trabalho, acaba ficando um vazio, porque fica grande parte do tempo aqui e fica sem fazer muita coisa de modo geral, e muitas vezes, por um lado as pessoas podem achar que isso é muito bom, mas acho que isso ao longo prazo tem um efeito muito negativo, até mesmo de depressão, eu acho que é importante a pessoa encontrar esse significado, então desde essa pessoa que gosta de trabalhar pouco, que não se vê importante naquele ambiente, eu acho isso muito negativo, ou tem também o oposto, a pessoa que trabalha muito, assume uma carga grande, também leva esse estresse também.” (Entrevistado E.3).

Alguns entrevistados relataram tipos de sofrimento e suas consequências de situações alheias, ou seja, não sendo uma situação pessoal. Como se pode verificar.

“(...) eu acho que a pessoa que sofre no trabalho tende a simular pensamentos ruins, gerando uma bola de neve com coisas ruins na cabeça, tendendo a se concentrar muito mais no que provoca sofrimento, do que provoca prazer, acabando por se tornar vítima ou se fazendo de vítima na organização.” (Entrevistado E.5).

“Bom, o que eu acho, aí eu ressalto que não é uma experiência pessoal, que o que pode ocorrer são questões de desânimo que podem chegar até a depressão, dificuldade de trabalhar, dificuldade de relacionamento com um certo isolamento, e eu não posso tanto dizer que eu não tenha vivido essa circunstância de uma maneira constante ou mais extensa.” (Entrevistado E.1).

Apenas uma entrevistada relatou algum tipo de sofrimento e consequências desse sofrimento em uma outra organização, pelo fato de não ter nenhum sofrimento no momento atual da organização. *“Eu vou me basear em situações que eu já vivi em outras organizações, pois como falei eu sou nova aqui e ainda não passei por situações de sofrimento, mas eu acredito que ocorrem preocupações excessivas, às vezes perda de sono, estresse, aquela questão de levar o trabalho pra casa, de não conseguir se desvincular de situações que ficaram pendentes e eu creio que deve ser dessa maneira.”* (Entrevistado E.6).

- **Estratégias de Defesas Contra o Sofrimento Laboral:** Os entrevistados foram questionados sobre como lidam com as situações de trabalho que levam ao sofrimento com o objetivo de minimizá-lo, sendo identificados diversos elementos que ajudam a amenizar as situações de sofrimento vivenciadas. *“As estratégias de defesa são sutis, cheias mesmo de engenhosidade, diversidade e inventividade. Mas também encerram uma armadilha que pode se fechar sobre os que, graças a elas, conseguem suportar o sofrimento sem se abater”* (DEJOURS, 2006, p.18), funcionando como uma “anestesia” que permite ignorar o sofrimento e negar suas causas, desafiando o medo e a tensão do dia-a-dia, tornando-os assim, livres do mal estar provocado pelo trabalho.

Os diversos depoimentos a seguir revelam-se tratar de estratégias defensivas, relatando conversas com superiores e tendo a liberdade para expressar

problemas que estão passando no trabalho e confiança nos colegas, busca de apoio em terapias e trabalhos externos no intuito de recorrer a atividades que tenham significado e utilidade, que lhes propiciem prazer fora do local de trabalho, tentam combater a cultura do comodismo, do marasmo e da falta de compromisso com o serviço público, exercícios e saídas do ambiente de trabalho para respirar e desestressar um pouco. Mendes (2007, p.41) infere que “o sofrimento e as defesas desempenham importante papel para assegurar a saúde dos trabalhadores, além de torná-los resistentes e corajosos. Não obstante, as defesas podem constituir uma armadilha, gerando a alienação”, ou seja, as defesas ao mesmo tempo em que permitem a convivência com o sofrimento, por outro lado podem levar à alienação das suas verdadeiras causas. E o uso exacerbado de defesas pode culminar no esgotamento, abrindo caminho para o adoecimento. Sendo comprovado com os depoimentos a seguir.

“Eventualmente quando eu vejo que surge alguma dificuldade, eu procuro conversar com a pessoa que é superior hierarquicamente pra ver como que a gente pode resolver o problema.” (Entrevistado E.1).

“A minha estratégia contra o sofrimento aqui dentro do trabalho é conversando com a direção, passando os problemas e explicando o motivo do problema para a direção, tanto com a coordenação, quanto a diretoria.” (Entrevistado T.2).

“(...) eu faço um processo de terapia, estou sempre sendo submetida, o que me ajuda muito, e busco também fora da organização, outras fontes de prazer, por exemplo, eu faço trabalhos manuais, faço trabalhos voluntários e aí vai preencher essa lacuna que ficou vazia que o trabalho não consegue sozinho suprir.” (Entrevistado E.4).

“(...) existe o fato de a gente ficar muito tempo sentada, pois a minha função exige isso e às vezes causa dores nas costas (...) e a questão da dor, aí a gente precisa fazer exercícios, levantar mais, até o fato de beber água facilita com que você não sinta muitas dores como na garganta, então tem que se movimentar para não sentir dor nas costas, já que um dos motivos do sofrimento é fato de ficar muito tempo sentada. E a questão psicológica é como eu disse, eu não paro muito para ficar ouvindo desaforo dos outros, então eu já vou eliminando essa questão da pressão psicológica, eu me afasto e não dou muita ideia, que é pra não se contagiar com o mau humor dos outros e pegar só o que é bom.” (Entrevistado T.1).

“O que eu tenho procurado fazer é combater um pouco essa cultura, já que me causa desconforto e eu sou completamente contra esse tipo de postura, eu tento combater na medida do possível, tentar dar o exemplo e tentar incentivar as outras pessoas a mudarem também, então aos poucos se cada um fizer sua parte, quem sabe a gente não diminua essa questão,

mas em termos de sofrimento hoje, eu infelizmente me sinto frustrada, pois o que eu consegui fazer pra mudar, ótimo, mas muita coisa eu não consegui.” (Entrevistado E.3).

“E as estratégias de defesas que eu utilizo é que às vezes dou uma volta pelo corredor para desestressar e às vezes saio daqui um pouco.” (Entrevistado T.5).

Alguns entrevistados relataram a indiferença em relação às defesas contra o sofrimento que sofrem, evitando pensar no assunto, ignorando-o.

“(...) eu procuro evitar pensar no assunto, mas é difícil, mas é uma tentativa, a questão não é ignorar, é tentar sair do trabalho e deixar as questões do trabalho no trabalho, amanhã eu dou sequência ao que eu tenho que resolver aqui um dia de cada vez, o problema que encerrou aqui, encerra aqui, porque eu tenho uma vida pessoal, então eu não posso levar essas coisas de maneira que elas atrapalhem minha vida pessoal.” (Entrevistado E.6).

“(...) eu tento não pensar nisso, costumo me colocar a parte disso e seguir o meu trabalho, não fico muito com isso na minha cabeça não, porque se não eu fico pensando de mais e aí não é legal.” (Entrevistado E.5).

Os terceirizados, por exemplo, possuem uma insegurança em relação à perda do emprego e por isso eles relataram que guardam o sofrimento e aguentam calados, pelo medo, insegurança e por não poderem fazer nada, pelo fato de não terem voz nenhuma de decisão.

“Como defesa, existe horas que tem que fechar os olhos e aguentar calada.” (Entrevistado T.4).

“E como defesa da discriminação a gente aguenta por que é obrigatório aguentar (...)” (Entrevistado T.6).

“Na verdade a gente não pode fazer muita coisa, a gente que é terceirizado não pode mexer muita coisa e aí vai juntando e guardando, eu guardo mas eu fico sofrendo, porque eu vejo coisas erradas comigo e com os colegas.” (Entrevistado T.3).

Por fim, uma questão muito importante e talvez a mais importante é a estratégia de prevenção do sofrimento, na qual apenas uma entrevistada relatou isso, pois o foco do estudo era as estratégias de defesa para amenizar o sofrimento laboral. Essa pessoa relatou interesse em fazer trabalhos com um grande curso de terapia para que as pessoas encontrassem um espaço de fala e de escuta, outro

trabalho de encaminhar pessoas ao centro de treinamento para capacitação, dando ênfase maior aos terceirizados, para que tentasse evitar ou senão, reduzir um pouco o sofrimento e a discriminação sofrida por eles. *“Eu já até pensei em fazer um trabalho junto à eles, em relação as mulheres, eu queria fazer um grande curso de terapia, para que elas encontrassem um espaço de fala e de escuta, porque eu já fiz esse trabalho fora e eu percebo que tem benefícios pra muitas pessoas, sendo um grupo só, e grande, com uma única terapeuta e a gente percebe resultados positivos. E um outro trabalho que eu queria era encaminhar essas pessoas ao centro de treinamento, pois lá é oferecido ensino fundamental e antigamente ofereciam cursos de computação e informática, mas eu não tive apoio e nem suporte para prosseguir com essa ideia, então agente acaba se desmotivando e se desinteressando.”* (Entrevistado E.4). É de acordo com o relato, acaba ocorrendo um tipo de sofrimento e defesa da pessoa entrevistada em termos de desmotivação e desinteresse com o seu trabalho e a defesa é justamente a desmotivação e o desinteresse como mudança de postura em relação ao trabalho, desinvestindo no trabalho, porque se sente sem reconhecimento e sem poder de participação em decisões na organização.

Dejours (2006) infere que o sofrimento vai aumentando porque os empregados perdem as esperanças que suas condições de trabalho possam melhorar, sendo que eles se convencem que seus esforços, sua dedicação, boa vontade e sacrifícios pela empresa, se tornam em vão, gerando infelicidade, insatisfação pessoal e profissional. Esse sofrimento pode levar o trabalhador a anular seus comportamentos livres, gerando a doença, sendo também um estado de luta do empregado contra as forças do ambiente de trabalho que o fazem adoecer. O autor conclui, que o grande palco do sofrimento na sociedade atual é certamente o trabalho, pois o trabalho não existe sem sofrimento, pois este é componente da realidade dos indivíduos. Ou seja, o sofrimento está intrínseco ao mundo do trabalho, seja pela gestão empresarial em si, buscando sempre resultados ou pela necessidade das pessoas de obter o insaciável sucesso.

Concluindo,

O desenvolvimento da gestão de pessoas no setor público é prioridade, mas de uma gestão remodelada que garanta o alcance de resultados de modo participativo (da população e do servidor público) e que não adoça o indivíduo e nem faça uso de mecanismos de manipulação. É necessário desenvolver uma lógica diferente da que existe no setor privado, fomentando a motivação e a criatividade, não o medo e a coerção (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p.248).

A seguir, foi elaborado o “Quadro 2 – Síntese dos Resultados”, sintetizando todos os resultados obtidos na discussão:

CATEGORIA	CONTEÚDO	VERBALIZAÇÃO
Significado do Trabalho	<p>Sustento, necessidade e sobrevivência.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emoções: positivas e negativas. 	<p>“Questão de sobrevivência e necessidade.” (T.4).</p> <p>“(…) é um meio de sustento. É uma possibilidade de realização sim, mas é claro que a realização eu vejo como uma maneira de você realizar potenciais que você tem de se desenvolver.” (E.1).</p> <p>“Os tipos de emoções são sensações positivas de conquista, não foi fácil chegar aqui, então pra mim é uma realização.” (E.6).</p> <p>“E as emoções, eu sinto prazer, me sinto bem, felicidade por estar todos os dias aqui, pois é daqui que eu tiro meu sustento.” (T.5).</p> <p>“(…) também tem o sentido negativo como o estresse, a cultura que é uma coisa que me agride profundamente e também a luta do dia-dia, sendo uma emoção diferente no sentido negativo.” (E.3).</p>
Gestão e Pressão por Resultados	<p>Pressão por resultados.</p> <p>Modelo Gerencial na Administração Pública.</p>	<p>“Dentro do meu trabalho, eu não me sinto pressionada, porque não existe uma cobrança aqui dentro e também porque eu procuro fazer tudo certo, então eu não me sinto pressionada de forma alguma.” (T.2).</p> <p>“É, as vezes a gente sente essa questão da pressão por resultados, é uma coisa que as vezes não acontece muito na administração pública, porque infelizmente a administração pública vai trabalhando até ver onde vai chegar o resultado, vão trabalhando, sem meta, sem um objetivo a ser alcançado, sem planejamento estratégico, só agora que nós estamos num ambiente de planejamento estratégico, ainda que não haja tantos objetivos ainda delimitados à se alcançar, mas já tem uma questão, eu já me sinto um tanto quanto pressionado, pois se eu tenho algo para fazer, se eu vou ficar seis meses para trocar computadores por exemplo, então você tem um nexo de tempo em que você tem que chegar até lá, e isso já delimita uma questão de pressão. Como eu falei, nós estamos num ambiente de gestão estratégica e pressupõe atingimento de metas, então não tem como querer fugir de uma situação dessas.” (E.2).</p>
Relações de Trabalho e Relações Pessoais	<p>Qualidade, capacitação e profissionalização do serviço público.</p> <p>Relação democrática e Gestão Participativa.</p>	<p>“Bom, eu acho que o que tem havido no serviço público em geral e especificamente nesta organização, é a profissionalização do serviço público, eu acho que o que a gente tem visto é uma maior preocupação com a qualidade do serviço prestado e uma maior consciência da responsabilidade que agente enquanto servidor público tem de ter na realização do trabalho. Em termos de relações pessoais, eu acho que talvez até se a gente for pensar em termos do serviço público, tem havido até uma maior proximidade entre os níveis hierárquicos.” (E.1).</p> <p>“Atualmente eu tenho visto aqui no meu trabalho, aqui na organização, que o relacionamento com a chefia e principalmente com a direção da casa, passou a ser mais democrática, ou seja, eles estão escutando mais o servidor, e nós estamos podendo participar mais, talvez até mesmo pelo reflexo de estar num ambiente de gestão democrática, gestão</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Servidores Efetivos x Servidores Terceirizados: Desigualdade de tratamento e discriminação. 	<p><i>participativa e gestão estratégica que se pressupõe você ter o servidor como um ator que deveria ser escutado, que deveria ser ouvido em seu posicionamento, e os efeitos disso é que a gente se sente mais valorizado, agente se sente mais importante, não é o ideal, não está 100% ainda, está longe inclusive, ainda existe uma construção, estamos passando por uma mudança de cultura muito forte aqui na organização, mas a gente já se sente valorizado em vários momentos.” (E.2).</i></p> <p><i>“Aqui na organização, eu percebo claramente que existe sim, eu fico só observando, pois eu fico sempre em contato com eles, porque pra mim não tem discriminação, eu trato todas as pessoas da mesma forma, pois são pessoas humanas que merecem respeito e dignidade, então eu percebo que eles não recebem os mesmos benefícios que nós, os funcionários, pois não existe um plano de carreira pra essas pessoas, então eles não têm como ascender profissionalmente, nem como pessoalmente, porque os cursos que são oferecidos no centro de formação, por exemplo, não são estendidos a esse tipo de clientela.” (E.4).</i></p> <p><i>“Existe sim, bastante, mas por parte de alguns e não todos os servidores, mas que existe, existe, mas a relação no geral é boa.” (T.5).</i></p>
<p>Sofrimento x Estratégias de Defesas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de Trabalho: horários rígidos; má distribuição de tarefas, subutilização e insegurança. • Indicadores de Prazer e Sofrimento: cultura; falta de comprometimento, falta de reconhecimento, desvalorização e discriminação para com os terceirizados. Realização, Sentimento de colaborar, boas emoções, bons relacionamentos e satisfação. • Consequências e Danos Relacionados 	<p><i>“Existe pressão sim, principalmente por horários de entrada e saída, de não poder ser liberada mais cedo de vez em quando, desse tipo.” (T.4).</i></p> <p><i>“O excesso de tarefas para alguns e para outros não, e isso é ruim, porque uns trabalham e outros não” (T.6).</i></p> <p><i>“(…) me sinto as vezes frustrada por saber que eu posso produzir mais e as vezes eu não tenho essa oportunidade (…)” (E.5).</i></p> <p><i>“E como defesa da discriminação a gente aguenta por que é obrigatório aguentar.” (T.6).</i></p> <p><i>“Aqui tem tanta coisa, eu acho que a questão de cultura do serviço público, o marasmo, a falta de gestão por resultados sim, ou seja, você está ali, é legal ganhar dinheiro, mas o trabalho em si fica em último plano mesmo, existe esse pouco comprometimento e isso, nossa, me incomoda muito, muito mesmo, porque eu acho que é uma coisa que dificilmente pode ser mudada ao menos no médio prazo, sendo mais ao longo prazo mesmo.” (E.5).</i></p> <p><i>“Pra mim, a falta de valorização, de reconhecimento como funcionária, como servidora.” (E.4).</i></p> <p><i>“(…) desde que haja no ambiente de trabalho respeito e o respeito tem que ser por si próprio e respeito em relação aos outros, com quem agente trabalha, desde que haja consideração, valorização, reconhecimento, reciclagem para que nós estejamos sempre atualizados, ou seja, envolve o aprendizado, aprendizado de várias habilidades, precisa haver também qualidade de vida, é preciso e importantíssimo, relacionamento interpessoal em relação aos pares, chefia, e ser capaz de exercer suas habilidades, suas potencialidades e suas criatividade, porque o ser humano, todos eles, sem exceção, são possuidores dessas características, e eu acho que falta talvez oportunidades deles mostrarem essas questões que são positivas ao ser humano.” (E.4).</i></p> <p><i>“Em relação às consequências físicas a gente pode citar principalmente estresse, que também não é só físico, mas também é emocional, e eu gosto de destacar a síndrome de</i></p>

	<p>ao Trabalho: conseqüências físicas e psíquicas; estresse; depressão e dores no corpo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de Defesas Contra o Sofrimento Laboral: conversas; liberdade de expressão; terapias e exercícios. <p>Estratégia de prevenção do sofrimento.</p>	<p><i>Burnout que está bem estritamente relacionada ao trabalho, que se refere ao esgotamento físico e emocional, então as pessoas apresentam sintomas físicos desde dores no estômago, dores de cabeça, dores na coluna e um cansaço também, extremamente grande aponto da pessoa não ter nem concentração, ter capacidade de desenvolver o sentimento no trabalho. Sobre as psíquicas eu destaco a depressão que está sendo assim, muito comum no ambiente de trabalho, onde principalmente, ocorrem esses problemas que eu já citei anteriormente.” (E.4).</i></p> <p><i>“Eventualmente quando eu vejo que surge alguma dificuldade, eu procuro conversar com a pessoa que é superior hierarquicamente pra ver como que a gente pode resolver o problema.” (E.1).</i></p> <p><i>“(…) eu faço um processo de terapia, estou sempre sendo submetida, o que me ajuda muito, e busco também fora da organização, outras fontes de prazer, por exemplo eu faço trabalhos manuais, faço trabalhos voluntários e aí vai preencher essa lacuna que ficou vazia que o trabalho não consegue sozinho suprir.” (E.4).</i></p> <p><i>“(…) existe o fato de a gente ficar muito tempo sentada, pois a minha função exige isso e às vezes causa dores nas costas (...) e a questão da dor, aí agente precisa fazer exercícios, levantar mais e se movimentar para não sentir dor nas costas (...)” (T.1).</i></p> <p><i>“Eu já até pensei em fazer um trabalho junto a eles, em relação às mulheres, eu queria fazer um grande curso de terapia, para que elas encontrassem um espaço de fala e de escuta, porque eu já fiz esse trabalho fora e eu percebo que tem benefícios pra muitas pessoas, sendo um grupo só, e grande, com uma única terapeuta e a gente percebe resultados positivos. E um outro trabalho que eu queria era encaminhar essas pessoas ao centro de treinamento, pois lá é oferecido ensino fundamental e antigamente ofereciam cursos de computação e informática, mas eu não tive apoio e nem suporte para prosseguir com essa idéia, então a gente acaba se desmotivando e se desinteressando.” (E.4).</i></p>
--	--	--

Quadro 2 – Síntese dos Resultados

Fonte: Elaborado pelo Autor

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo objetivou identificar as possíveis causas de sofrimento humano em uma organização pública federal do Distrito Federal, fazendo uma análise comparativa em termos de sofrimento entre servidores efetivos e terceirizados. Dentro das limitações do estudo, pôde-se perceber o fato da pesquisa ter sido feita em uma só instituição, restrita a um só setor, e dentro desse setor, ela foi restrita a dois grupos funcionais (servidores efetivos e terceirizados), sendo analisadas somente as opiniões de uma parcela dos empregados daquele setor. A pesquisa poderá contribuir para a discussão de questões relativas ao sofrimento humano no trabalho, em um segmento que não é muito comum, até então, que é o setor público, pois é mais comum se verificar estudos desse tipo no setor privado, na qual, talvez, o sofrimento pudesse ser observado com maior frequência e intensidade. Por meio da pesquisa tornou-se visível o sofrimento vivenciado por alguns participantes, principalmente os terceirizados, na qual a maioria relatou sofrer algum tipo de discriminação, e isso pode provocar uma reflexão dos gerentes dessa organização, em geral sobre políticas de gestão de pessoas e buscando obter métodos de prevenção e assistência em relação a essas questões.

O serviço público apresenta-se como uma grande fonte de emprego para um considerável índice da população ativa, principalmente no Distrito Federal, na qual esse índice aumenta bastante, sendo pelo motivo da estabilidade no emprego, boa remuneração, e garantindo a sobrevivência do indivíduo. Porém, como pode ser observado no presente estudo, apesar de todos esses benefícios citados anteriormente, o indivíduo pode sim vivenciar no contexto da administração pública, situações que podem levar ao sofrimento no trabalho.

Por meio dessa pesquisa puderam-se obter resultados das análises de conteúdo a partir das entrevistas qualitativas individuais com os servidores efetivos e terceirizados da organização “Ômega”, sendo divididos em quatro dimensões, sendo elas: Significado do Trabalho; Gestão e Pressão por Resultados; Relações de Trabalho e Relações Pessoais e por fim Sofrimento x Estratégias de Defesas.

Dentro da primeira dimensão - Significado do Trabalho – foram destacadas questões relacionadas à ampla variedade de significados para o trabalho em si, tanto como forma de sustento, necessidade e sobrevivência, quanto, como forma de

valorização, reconhecimento, auto-realização e satisfação, sendo que especialmente para os terceirizados existe uma maior ênfase na questão do sustento, necessidade e sobrevivência, podendo ser um fator fundamental para que permaneçam no emprego. Existe também a questão de poder se relacionar com as pessoas e também uma aplicação de estudos, conhecimentos e capacitação adquirida na trajetória acadêmica. Além disso pode-se analisar as emoções vivenciadas, na qual a maioria dos entrevistados sentem emoções positivas como prazer, felicidade, reconhecimento e valorização, porém existem também os sentimentos negativos, como frustração, angústia, falta de reconhecimento, estresse e tristeza.

Dentro da segunda dimensão – Gestão e Pressão por Resultados – foram destacadas questões relacionadas à gestão por resultados, na qual se pode observar uma fraca ou nenhuma pressão por resultados, sendo levantada a questão do gerencialismo no setor público, enfatizando o início dessa gestão na organização, que foi tirada da iniciativa privada e tentando incorporá-la no setor público.

Dentro da terceira dimensão - Relações de Trabalho e Relações Pessoais – foram destacadas questões relacionadas a uma constante busca por melhoria na qualidade do serviço público, com uma maior profissionalização do serviço em si, uma melhor gestão estratégica, delegações mais claras de tarefas, iniciativas de qualificação e capacitação do profissional para uma melhor prestação de serviço, propiciando uma melhoria na eficiência e eficácia organizacional. Destacando-se também uma constante busca por melhoria nas 'relações pessoais', no tocante a uma relação mais democrática, propiciando uma gestão participativa, havendo uma proximidade entre os níveis hierárquicos com relações mais estreitas e afinadas, gerando com isso uma pequena mudança de cultura com uma maior valorização do funcionário e um certo conforto para todos em termos de relacionamento. Por fim, o tema mais importante é a relação de servidores efetivos e terceirizados, destacando a desigualdade de tratamento e a discriminação existente entre os Servidores Efetivos e os empregados Terceirizados, sendo apontado como discriminação a falta de perspectiva de carreira, não tendo possibilidade de estudar e se capacitar e sem os mesmos benefícios que os servidores efetivos.

Dentro da quarta dimensão - Sofrimento x Estratégias de Defesas – Esta última dimensão será apresentado de acordo com quatro tópicos, sendo eles: contexto de trabalho; indicadores de prazer e sofrimento; conseqüências e danos relacionados ao trabalho e por fim, estratégias de defesas contra o sofrimento

laboral. De acordo com o primeiro tópico “contexto de trabalho”, foram destacadas questões relacionadas a horários rígidos e inflexíveis, má distribuição de tarefas, “subutilização”, ou seja, o sentimento de que suas capacidades são subempregadas e o fator da insegurança com relação ao emprego, relatado somente por terceirizados, pela falta de segurança e estabilidade, gerando medo da perda do emprego. De acordo com o segundo tópico “indicadores de prazer e sofrimento”, foram destacadas questões relacionadas ao sofrimento como a existência de uma cultura muito forte com relação a falta de comprometimento dos servidores com seus respectivos trabalhos, a falta de reconhecimento e a desvalorização como a principal causa de sofrimento laboral, outro fator é a questão da discriminação com relação a idade e a discriminação sofrida por parte dos terceirizados com relação à alguns servidores efetivos; foram destacadas questões relacionadas ao prazer como a realização, a valorização, o reconhecimento, o sentimento de colaborar para algo, a harmonia e o bom relacionamento de trabalho e relacionamento pessoal com a chefia e os pares, e principalmente a qualidade de vida no trabalho gerando boas emoções e satisfação com o trabalho. De acordo com o terceiro tópico “conseqüências e danos relacionados ao trabalho”, foram destacadas questões relacionadas a conseqüências físicas e psíquicas, conseqüências relacionadas ao estresse, depressão, dificuldades de se relacionar, isolamento, dificuldades de se desvincular do trabalho, sensação de vazio, tristeza, irritação e dores físicas. Por fim, de acordo com o quarto tópico “estratégias de defesas contra o sofrimento laboral”, foram destacadas questões relacionadas a conversas com superiores, liberdade para expressar problemas que estão passando no trabalho e confiança nos colegas, busca de apoio em terapias e trabalhos externos no intuito de recorrer a atividades que tenham significado e utilidade, que lhes propiciem prazer fora do local de trabalho, tentam combater a cultura de comodismo, marasmo e falta de compromisso com o serviço público, fazem exercícios e saídas do ambiente de trabalho para respirar e desestressar.

Pode-se perceber uma falta de clareza e definição sobre a questão do significado do trabalho em si, existindo uma ampla variedade de significados, percebendo somente uma definição mais clara sobre a necessidade e do trabalho para os terceirizados. Pode-se perceber que no ambiente pesquisado, existiu na maioria dos casos, relatos de boas emoções com relação ao trabalho.

Pode-se perceber que os entrevistados não sofriam muita cobrança no serviço existindo uma extrema clareza da fraca pressão por resultados no setor público, na qual a falta de gestão por resultados relatada por todos os entrevistados pode ser um fator gerador de falta de critério para o reconhecimento e valorização do servidor, gerando sofrimento ao indivíduo e conseqüentemente um obstáculo para o alcance de metas. É possível afirmar que o modelo gerencial na administração pública influencia para o sofrimento dos servidores, na medida em que não apresenta um planejamento estratégico claro e definido, além de não ter metas e objetivos bem definidos, e só agora que estão sendo implantadas uma melhoria na gestão estratégica, gestão democrática e gestão participativa, agravando o impacto da falta de reconhecimento dos servidores e propiciando um ambiente de relacionamentos fracos e ruins para os trabalhadores, aonde não existem decisões bem definidas e ainda nem podem participar desse processo decisório, gerando certa frustração e sofrimento.

Outra questão é a dos relacionamentos, e a discriminação existente entre os servidores efetivos e terceirizados, corroborando para a análise comparativa entre servidores efetivos e terceirizados, pois em relação aos funcionários terceirizados, eles percebem-se discriminados, como se viu nas falas sobre tratamento, incentivos a capacitação, plano assistencial, jornada e horário de trabalho, benefícios e plano de carreira em geral. Apesar do sofrimento revelado, mantêm-se produtivos, pelo temor de serem despedidos ou alocados em uma organização que não conheçam.

Com relação ao primeiro objetivo específico “caracterizar as fontes de sofrimento no trabalho e qual o impacto desse sofrimento sobre os servidores e terceirizados, no nível pessoal, psicológico e laboral”, foram observadas diversas fontes de sofrimento nessa organização por parte tanto dos servidores, quanto dos terceirizados, sendo questões relacionadas a horários rígidos e inflexíveis; má distribuição de tarefas; “subutilização”; medo de perder o emprego, por parte dos terceirizados; a falta de reconhecimento e desvalorização como a principal causa de sofrimento laboral; discriminação com relação à idade e a discriminação sofrida por parte dos terceirizados; conseqüências relacionadas ao estresse, depressão, dificuldades de se relacionar, isolamento, dificuldades de se desvincular do trabalho, sensação de vazio, tristeza, irritação e dores físicas.

Sobre a questão de estratégias de defesas contra o sofrimento no trabalho, ficou evidenciada predominância das estratégias defensivas individuais como fazer

exercícios, apoio em terapias e trabalhos externos que lhes propiciem prazer fora do local de trabalho. É provável que a inexistência do espaço coletivo de discussão esteja associada aos problemas relatados sobre as relações de trabalho. O fato de muitos servidores investirem em atividades alternativas, fora do ambiente de trabalho como uma estratégia de enfrentamento, pode ser potencializado pela “Ômega” em programas de responsabilidade social, constituindo-se numa oportunidade de conceder às pessoas a possibilidade de fazer algo com que se identifiquem e lhes propicie a possibilidade de mobilizar seus conhecimentos, experiências e afetos, e, assim, transformar-se numa fonte de uma vivência de prazer, isso corrobora para o segundo objetivo específico que é “Verificar a existência de estratégias de defesas e ações preventivas que possam amenizar o sofrimento humano no trabalho”.

Todas as informações que foram obtidas podem indicar problemas sérios nas relações tanto dos servidores, quanto, principalmente, dos terceirizados com suas atividades e relacionamentos, afetando o ambiente de trabalho, o bem-estar das pessoas e os resultados da organização.

De acordo com tudo que foi abordado na presente pesquisa, cabe sugerir que a organização “Ômega” repense sua gestão de pessoas e dedique um novo olhar sobre as pessoas que nela fazem parte, produzindo objetivos concretos e claros voltados às políticas e práticas de gestão de pessoas, observando as relações interpessoais e verificando se o contexto organizacional é acolhedor e seguro. Com uma grande importância para o investimento em qualificação e capacitação de todos os servidores e também terceirizados, no sentido de que possam aprimorar seus conhecimentos e habilidades em relação ao serviço prestado, considerando imprescindível a maior participação dos servidores no processo decisório e um melhor aprimoramento na parte estratégica da organização.

Concluindo, a pesquisa pôde apontar que o sofrimento no trabalho é gerado pela forma com que as pessoas organizam e administram o trabalho, sendo que o trabalho por si só não gera sofrimento, ele dá ao indivíduo a possibilidade de identificação e realização profissional. Porém, como todas as pessoas nunca estão satisfeitas com tudo, acabam existindo algumas discrepâncias entre os objetivos pessoais dos empregados e os objetivos organizacionais que a organização possui, pois são diferentes interesses, e com isso, acabam gerando conflitos e por

consequente o sofrimento que sempre vai para o lado mais fraco que é o dos empregados.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, A. S. Terceirização e Desigualdade Sindical: uma (ou mais uma?) estratégia ideológica do capital. **Revista da Rede de Estudos do Trabalho (RET)**. Bahia: Ano I, n. 2, 2008.
- CHANLAT, J. F. “**O Gerencialismo e a Ética do Bem Comum**: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos”. Trabalho apresentado ao VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf>. Acesso em: 05. Set. 2011.
- DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DE PAULA, A. P. P. **Por uma nova Gestão Pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- FERREIRA, H. D. B. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. Campinas: Russell Editores, p. 30-36. 2004.
- FREITAS, M. E. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: vol. 40, n. 2, p. 6-15, Abr./Jun. 2000.
- GAULEJAC, V. de. **Gestão como Doença Social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- GUSMÃO, R. A Terceirização de Serviços na Contra Reforma do Estado. **Revista Social e Sociedade**. N. 70, Jul. 2002.
- MENDES, A. M., et. al. **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, método e pesquisa. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da Psicodinâmica do Trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho (USP)**. São Paulo: vol. 12, n. 2, p. 141-156, 2009.

MOREIRA, R. M. O Neoliberalismo e a Banalização da Injustiça Social. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**. Belo Horizonte: vol. 45, n. 75, p. 173-184, Jan./ Jun. 2007.

PAGÉS, Max, et. al. **O poder das Organizações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ROCHA, L. S.; CARDOSO, R. C. **Psicodinâmica do Trabalho**: uma reflexão sobre o sofrimento laboral e os mecanismos de defesa do trabalhador. Minas Gerais: Arcos, 2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/psicodinamica-do-trabalho/33973/>. Publicado em 08 de março de 2010 em Psicologia. Acesso em: 05. Set. 2011.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**: crítica a relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. 2ª ed. Curitiba: Juruá Editora, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de Pessoas no Setor Público e a Reprodução do Discurso do Setor Privado. **Revista do Serviço Público (ENAP)**. Brasília: vol. 60, n. 3, p. 241-250, Jul./ Set. 2009.

TOHÁ, C.; SOLARI, R. A Modernização do Estado e a Gerência Pública. **Revista do Serviço Público (ENAP)**. Brasília: vol. 48, n. 3, p. 84-103, Set./ Dez. 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, p. 30-53. 2000.

CANUTO, L. **Lançado Fórum de Luta contra a Banalização da Contratação de Trabalhadores por meio de Terceirizações**. Agência Brasil – Empresa Brasil de Comunicação (EBC). Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2011-11-17/lancado-forum-de-luta-contrabanalizacao-da-contratacao-de-trabalhadores-por-meio-de-terceirizacoes>. Publicado em 17 de novembro de 2011. Acesso em 06 de Dez. 2011.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de Entrevista

1. Qual é o significado do trabalho para você?
2. De acordo com a realidade de sua organização, o que se modificou ou tem se modificado em termos de relações de trabalho e relações pessoais? Quais são os efeitos dessas mudanças para você?
3. De acordo com sua trajetória e experiência na organização, o que mais te causa sofrimento?
4. Quais as consequências físicas e psíquicas que você acha que ocorrem de acordo com o sofrimento no trabalho? Como você lida com estas consequências?
5. Qual é a sua visão da relação entre servidores e terceirizados? Existe algum tipo de discriminação?
6. Você se sente pressionado por resultados? De que forma? Quais as emoções que você vivencia no ambiente de trabalho?
7. Em sua opinião, é possível vivenciar prazer no trabalho? De que forma?