



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

A INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NAS
VIVÊNCIAS DE PRAZER E DE SOFRIMENTO DE
SERVIDORES DE UMA ORGANIZAÇÃO DO PODER
JUDICIÁRIO FEDERAL

WALTER SCHUH JUNIOR

Brasília – DF

2009

WALTER SCHUH JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NAS
VIVÊNCIAS DE PRAZER E DE SOFRIMENTO DE
SERVIDORES DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientador: Prof Marcus Vinícius Soares
Siqueira

Brasília – DF

2009

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	4
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 – Administração pública gerencial	7
2.1.1 – Patrimonialismo e burocracia	7
2.1.2 – O modelo gerencial	8
2.1.3 – O papel do servidor público na implementação do modelo gerencial	10
2.2 – Psicodinâmica do trabalho	11
2.2.1 – Considerações iniciais sobre psicodinâmica do trabalho	11
2.2.2 – Organização do trabalho	12
2.2.3 – Trabalho prescrito e trabalho real	13
2.2.4 – Sofrimento no trabalho	13
2.2.5 – Estratégias de defesa	14
2.2.6 – Ideologia defensiva	15
2.2.7 – Patologias sociais e a busca da saúde	15
3 – METODOLOGIA	17
3.1 – Tipo de pesquisa	17
3.2 – Caracterização do órgão onde se realizou a pesquisa	18
3.3 – População	18
3.4 – Instrumento	19
3.5 – Procedimentos	21
3.6 – Análise das entrevistas	21

4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	23
4.1 – O contexto de trabalho.....	17
4.2 – Os sentimentos no trabalho	18
4.3 – Os modos de enfrentar a organização do trabalho	18
4.4 – As patologias decorrentes da organização do trabalho.....	19
 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	 30
 REFERÊNCIAS	 33

1 – INTRODUÇÃO

Nos últimos anos vivenciamos uma grande mudança no modelo de gestão adotado no serviço público brasileiro. A “nova administração pública”, inspirada nas idéias gerencialistas, começou a ser adotada em países como os Estados Unidos da América e Inglaterra; e, posteriormente, também no Brasil (PAULA, 2005).

Inicialmente a adoção do novo modelo de gestão ocorreu na esfera do Poder Executivo Federal e, posteriormente, passou a ser implantado no Poder Judiciário Federal, do qual faz parte o órgão do Poder Judiciário Federal onde se desenvolveu a pesquisa.

O presente trabalho surgiu da necessidade de observar não apenas os resultados de produtividade, ganhos em eficiência e eficácia das organizações públicas sujeitas ao processo de modernização da gestão pública, mas de voltar os olhos para o indivíduo à mercê dessas mudanças - o servidor público - e verificar o impacto dessas mudanças na subjetividade desses trabalhadores.

Bem observa Siqueira (2006) que a organização utiliza-se da cultura organizacional e do discurso para seduzir o indivíduo e convencê-lo a buscar os seus objetivos. A subjetividade do indivíduo “é manipulada e seduzida em um processo de mútuo entendimento, em que um dos dois ou mais atores envolvidos no jogo prevalecerá sobre o(s) outro(s)” (SIQUEIRA, 2006, p. 16).

A busca da excelência do processo produtivo aliada à redução do efetivo de funcionários, onde se tenta obter uma produção cada vez maior e com maior qualidade, usando o mínimo de recursos humanos e materiais, pode perfeitamente ser observada tanto nas empresas privadas como nas organizações do setor público. Essas mudanças no ambiente provocaram profundas mudanças nos processos de subjetivação dos servidores públicos.

Por meio deste estudo procuramos identificar a influência exercida pela organização do trabalho do órgão estudado nas vivências de prazer e de sofrimento de seus servidores após o afastamento gradativo da antiga organização burocrático-weberiana e a adoção do modelo gerencialista de gestão.

Nas últimas três décadas têm-se desenvolvido estudos sobre a influência da organização do trabalho na subjetividade do indivíduo. Segundo Mendes (2007) a construção conceitual do que, mais tarde, passaria a se chamar Psicodinâmica do

Trabalho teve início na França durante a década de 1980 com os estudos de Christophe Dejours e no Brasil os primeiros estudos foram realizados a partir da década de 1990. Para esta autora a Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem científica autônoma e consolidada.

É uma nova vertente de estudos e ainda não são encontrados trabalhos voltados à análise da relação entre a organização do trabalho em órgãos do Poder Judiciário e os processos de subjetivação vivenciados por seus servidores.

O órgão estudado é um tribunal bastante novo, com menos de duas décadas de existência, e que se apresenta como um órgão preocupado em alinhar-se com as novas políticas administrativas implantadas no Brasil e no exterior.

Também é verdade que é um órgão que tem mostrado claros sinais de preocupação com o bem-estar dos servidores e com o ambiente de trabalho. Verifica-se a existência de vários projetos voltados à manutenção da saúde dos servidores, como a ginástica laboral, o programa de combate ao uso abusivo de drogas e dependência química (Programa Alvorecer), a verificação periódica da qualidade do ar no ambiente de trabalho, a existência de lactário para as mães com filhos de até um ano de idade etc.

Diante da premente necessidade de modernizar a gestão pública, processo já iniciado no Poder Judiciário Federal, o servidor é, ao mesmo tempo, peça chave para que se alcance o sucesso na implantação e melhoria das políticas de gestão pública, como também é um indivíduo à mercê dessas mudanças e que sofre com o aumento de responsabilidades e exigência de constante aperfeiçoamento diante de um futuro profissional incerto, já que a flexibilização das organizações e das próprias carreiras públicas tende a enfraquecer a estabilidade no serviço público (ABRUCIO, 1997).

A tendência de se adotar o sistema gerencial na gestão pública moderna pode ser um fator de desequilíbrio entre a preocupação com o aumento de produção e a preocupação com o bem-estar dos servidores.

Segundo Paula (2005) vários pesquisadores têm feito críticas ao sistema gerencialista com relação aos danos causados à subjetividade dos trabalhadores. Não só dos gerentes (naturalmente submetidos a uma maior carga de atribuições e responsabilidades), mas de toda a coletividade de trabalhadores.

Com o presente estudo busca-se verificar como estão reagindo os servidores do órgão estudado, submetidos a esse inevitável processo de modernização administrativa e fazer um balanço dos seus processos de subjetivação das vivências de prazer-sofrimento no trabalho.

Estudos como este são necessários para que se pense a gestão judiciária como um todo. Para que o ideal de eficiência e eficácia não seja alcançado a um custo demasiadamente alto para os indivíduos.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Administração pública gerencial

Para que se entenda adequadamente a gradativa adoção do modelo gerencial no serviço público é necessário conceituar e entender a transição entre os modelos patrimonialista, burocrático e, posteriormente, gerencial. O que faremos a seguir.

2.1.1 – Patrimonialismo e burocracia

O Brasil tem uma forte tradição patrimonialista que, segundo Paula (2005), remonta ao período colonial. A própria legislação da colônia era dirigida a casos particulares, não obedecendo a um plano conjunto para configurar normas gerais.

Os cargos públicos não eram profissionalizados, sendo ocupados por nobres ou por burgueses detentores de poder econômico e interessados na projeção social do cargo. A administração era um bem à mercê dos interesses particulares e não uma estrutura destinada a atender o interesse público.

Pereira (2005) define o patrimonialismo como “a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados” (PEREIRA, 2005, p.26) e o coloca como característica das sociedades pré-capitalistas e pré-democráticas.

Com o surgimento do capitalismo e da democracia estabelece-se uma distinção mais clara entre bem público e bem privado. A partir dessa distinção e para combater o nepotismo e a corrupção surge a administração burocrática clássica, idealizada por Max Weber, e adotada nos principais países europeus no final do século XIX, nos Estados Unidos da América no início do século XX e no Brasil a partir de 1936 (PEREIRA, 2005).

Com o advento do modelo burocrático criou-se um serviço público profissional e foi estabelecido um sistema administrativo impessoal, formal e racional. No Brasil a adoção do modelo burocrático nunca se deu por completo; a tradição patrimonialista fortemente arraigada em nossa cultura originou, na verdade, uma mescla entre ambos os modelos (PAULA, 2005).

O modelo burocrático era perfeitamente adequado ao Estado liberal do século XVIII, que era um Estado mínimo dedicado, basicamente, à proteção dos direitos de propriedade. Com o passar do tempo, porém, passou-se a exigir do Estado o desempenho de outras funções, como a educação pública, a saúde pública, investimentos em infra-estrutura etc (PEREIRA, 2005).

Pereira (2005) defende que com o crescimento do aparelho estatal decorrente dessas novas exigências o modelo burocrático de administração pública mostrou-se excessivamente lento, caro, ineficiente e auto-referido. Nos países em desenvolvimento, aí incluído o Brasil, os burocratas não se dedicaram apenas à construção e manutenção do Estado, como, também, passaram a substituir parcialmente a burguesia no processo de acumulação de capital e na apropriação do excedente econômico. Paula (2005) define essa apropriação como um patrimonialismo burocrático.

2.1.2 – O modelo gerencial

A administração pública gerencial surgiu, na segunda metade do século XX, da necessidade de reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração do Estado, agora bastante grande com o incremento das novas atribuições decorrentes dos direitos sociais (PEREIRA, 2005).

Se a proposta do modelo burocrático era concentrar-se nos processos para evitar o nepotismo e a corrupção, com controles preventivos e sem a definição de metas claras, o modelo gerencial apresenta a proposta de orientar-se ao cidadão e à obtenção de resultados.

O modelo gerencial adota como estratégia a descentralização, o incentivo à criatividade e à inovação. A idéia é combater o nepotismo e a corrupção não mais com procedimentos rígidos, mas com a descentralização, a delegação de autoridade e responsabilidade ao gestor público, e com a adoção de um rígido controle de desempenho voltado à obtenção de resultados (PEREIRA, 2005).

A fonte inspiradora da administração pública gerencial foi a administração de empresas. As idéias de descentralização e de flexibilização vinham, gradativamente, ganhando força desde a Segunda Grande Guerra, mas foi com a crise do Estado, a partir dos anos 70 do século passado, que ganharam o impulso decisivo. A partir dos anos 80 os principais países desenvolvidos passaram a

reformular sua administração pública de forma a adotar esse modelo inicialmente concebido e adotado na iniciativa privada (PEREIRA, 2005).

Segundo Pereira (2005) a mudança na estratégia de gerência no serviço público necessita de profundas mudanças na estrutura administrativa do Estado. É necessário definir claramente os setores em que o Estado opera, as competências e as modalidades de administração mais adequadas a cada um.

Esse mesmo autor estabelece quatro setores básicos em que atuam os Estados modernos: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não-exclusivos e a produção de bens e serviços para o mercado.

O núcleo estratégico é formado pelo Parlamento, pelos tribunais, pelo presidente ou primeiro-ministro, por seus ministros e pela cúpula dos servidores civis. Pereira (2005) propõe que este núcleo estratégico deve ser fortalecido e ocupado por servidores altamente competentes, bem treinados e bem pagos, com carreira e estabilidade asseguradas por lei.

As atividades exclusivas são aquelas que envolvem o poder de Estado, pois garantem diretamente o cumprimento e o financiamento das leis e políticas públicas. Integram este setor as forças armadas, a polícia, a agência arrecadadora de impostos e as agências reguladoras e de financiamento e fomento, e controle dos serviços sociais e seguridade social. Nesse setor a proposta é a descentralização.

Os serviços não-exclusivos são aqueles providos pelo Estado, mas como não decorrem do exercício do poder de Estado podem também ser oferecidos pelo setor público não-estatal e pelo setor privado (são os serviços de educação, saúde, culturais e de pesquisa científica). Para esse setor Pereira (2005) considera mais complexa a definição da forma de administrar e o regime de propriedade, pois apesar de envolverem direitos humanos básicos não implicam o exercício do poder de Estado. A idéia, para esse setor, é a adoção do regime da propriedade pública não-estatal ou não-governamental.

O setor de produção de bens e serviços é formado pelas empresas estatais e o regime de propriedade deve ser o privado.

Muito pertinente é a crítica feita ao modelo gerencial por Gaulejac (2007) ao individuar três processos em que se fundamenta esse modelo de gestão pública:

- a prevalência de critérios financeiros sobre outras considerações;
- a utilização apenas de instrumentos de medida quantitativos; e
- a desvalorização das finalidades sociais.

A excessiva racionalidade dos meios leva os gestores públicos a esquecer as finalidades sociais e humanas que, na maioria das vezes, são a própria razão de existência da instituição pública (GAULEJAC, 2007).

2.1.2 – O papel do servidor público na implementação do modelo gerencial

Para que a transição do sistema burocrático para o gerencial seja viável é imprescindível a participação do quadro de servidores públicos. Não basta reformar a estrutura dos órgãos públicos, mesmo que com claro respaldo legal, se a classe de servidores e suas lideranças não aceitarem as mudanças (CARDOSO, 2005).

Por outro lado é nos servidores públicos que o processo de mudança encontra resistência, já que a política de contenção de despesas, descentralização e terceirização dos serviços não-exclusivos, flexibilização das relações de emprego e exigência crescente de desempenho e produtividade implicam, necessariamente, perda de direitos (PEREIRA, 2005).

Essa situação ambígua do servidor público na implementação do modelo gerencial vem confirmar a posição de Calgaro e Siqueira (2008) quando afirmam que:

Os autores mais críticos consideram essas novas práticas gerenciais como totalitárias, controlando o indivíduo por meio da interiorização de suas exigências, agora muito mais abrangentes, pois são de ordem política, econômica, ideológica e psicológica. (CALGARO; SIQUEIRA, 2008, p. 118)

Gaulejac (2007) argumenta que é falsa a idéia de que a flexibilização e desregulamentação das relações de emprego são um fator de liberdade. Ele salienta que todas as conquistas libertárias (supressão da escravidão, do trabalho infantil etc) foram decorrentes de imposição legal, sendo que dificilmente ocorreriam naturalmente.

Nessa nova realidade o servidor passa a ser submetido a uma constante dualidade, havendo momentos em que enfrentará a angústia de ver seus direitos trabalhistas serem reduzidos ou suprimidos e momentos em que se sentirá reconhecido por seu desempenho funcional (CALGARO; SIQUEIRA, 2008).

2.2 – Psicodinâmica do trabalho

Após termos traçado um breve panorama dos conceitos relacionados ao modelo gerencial e sua implementação no setor público vamos analisar os conceitos básicos sobre psicodinâmica do trabalho, com a intenção de utilizá-los como ferramenta para verificar a influência da organização do trabalho, com a adoção do gerencialismo, nos processos de subjetivação dos servidores.

2.2.1 – Considerações iniciais sobre psicodinâmica do trabalho

A idéia de analisar a influência da organização do trabalho na subjetividade do indivíduo surge, principalmente, dos estudos de Christophe Dejours na França com a publicação de seu primeiro trabalho, “*Travail: usure mentale – essai de psychopathologie du travail*” (1980), que, na tradução para o Português, em 1987, recebeu o título de “A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho” (MENDES, 2007).

No período entre as duas grandes guerras mundiais foram iniciados os primeiros estudos em psicopatologia do trabalho. Na época a preocupação central, e o foco dos estudos, eram as doenças mentais relacionadas ao trabalho (MENDES, 2007).

Já na década de 80 do século passado os estudos evoluem e ampliam o seu campo. Ao se estudar situações concretas de trabalho geradoras de alto nível de sofrimento verificou-se que, ainda assim, a maioria dos trabalhadores não adoecia.

Identifica-se, então, o trabalho como forma de afirmação do indivíduo na sociedade, gerador também de prazer e de papel muito importante no desenvolvimento psíquico dele. Passa-se, também, a estudar a normalidade psíquica (não apenas o adoecimento) e as relações de prazer-sofrimento no trabalho.

O termo psicopatologia do trabalho mostra-se insuficiente para definir esse campo mais amplo de estudos e na década de 90 passa a ser utilizado o termo psicodinâmica do trabalho. O adoecimento passa a ser apenas um dos ramos de estudos da psicodinâmica do trabalho (MENDES, 2007).

Atualmente, está clara a importância central que tem o trabalho na realização pessoal e na inserção social e os estudos evoluem na análise de mecanismos de defesa (individuais e coletivos) que facilitam o enfrentamento de situações de sofrimento (DEJOURS, 2004).

2.2.2 – Organização do trabalho

Devemos entender a organização do trabalho como sendo a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, o sistema hierárquico, as relações de poder, as responsabilidades inerentes ao cargo exercido etc (DEJOURS, 1992).

Christophe Dejours (1992) salienta que esse conceito diferencia-se do conceito de condição de trabalho. Condição de trabalho é um conceito mais ligado ao ambiente de trabalho (ambiente físico, químico, biológico, condições de higiene etc) e objeto de estudos da medicina do trabalho e da ergonomia.

Novas formas de organização do trabalho têm-se caracterizado por demandas extremamente contraditórias com relação a produtividade, desempenho, objetivos, regras e controles. A precarização dos empregos tem levado a um sofrimento ético e à banalização das injustiças e do mal (MENDES, 2007).

A estrutura de poder nas organizações é estabelecida, basicamente, de acordo com indicadores financeiros e o indivíduo é avaliado por critérios quantitativos. Ele precisa ser o melhor em todos os aspectos e é constantemente submetido a demandas contraditórias, como a cooperação e a competição entre colegas de trabalho. O trabalhador fica submetido a um ambiente de estresse, ansiedade e angústia, com sérias consequências para a sua saúde (CALGARO; SIQUEIRA, 2008).

Quando a flexibilização dos contratos de trabalho dá lugar a formas mais instáveis de emprego, sem estabilidade, aposentadoria e carreira linear progressiva, cria-se uma lógica de restrição de oportunidades que acaba atingindo também aqueles que possuem um emprego regular (DEJOURS, 2004).

2.2.3 – Trabalho prescrito e trabalho real

Segundo Dejours (2004) os estudos no campo da ergonomia detectaram uma diferença entre a tarefa prescrita e a atividade real que é de fundamental importância para a análise de processos de subjetivação e o aparecimento do sofrimento psíquico.

(...) que a organização do trabalho não é absolutamente absorvida pelos assalariados (...); todos os preceitos são reinterpretados e reconstruídos: a organização real do trabalho não é a organização prescrita. Não o é jamais: é impossível prever tudo e ter o domínio sobre tudo (antecipadamente ao trabalho). Mas a distância entre a organização prescrita e a real não tem sempre a mesma sorte: ora é tolerante, e oferece margens à liberdade criadora; ora é restrita, e os assalariados receiam ser surpreendidos cometendo erros. O mais comum é que seja simultaneamente uma e outra, tolerante ali onde o ganho é visível, restrita lá, quando se observa como capaz de regular a desobediência e a fraude (DESSORS; SCHRAM, 1992 apud DEJOURS, 2004, p. 62).

Verifica-se que a organização do trabalho exatamente como prescrita dificultaria ou impediria a realização adequada do trabalho, sendo que o trabalho real resulta de uma interpretação da organização prescrita originada na criatividade dos trabalhadores. Pode-se concluir que: “A organização real do trabalho é um produto das relações sociais” (DEJOURS, 2004, p.64).

Em um ambiente em que a cobrança por resultados é cada vez maior, os responsáveis pela gestão da organização do trabalho devem perceber que, muitas vezes, a produtividade e a qualidade podem resultar da não observância estrita das regras e procedimentos (MENDES, 2007).

2.2.4 – Sofrimento no trabalho

O sofrimento surge quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é prejudicada e não é possível a negociação entre o desejo de produção e o desejo do trabalhador (MENDES, 2007).

Especialmente a partir da década de 90 do século passado muitas organizações passaram a manipular a subjetividade dos trabalhadores para atingir um maior nível de comprometimento (SIQUEIRA, 2006).

O medo do desemprego aliado à necessidade de afirmação no meio social leva o indivíduo a submeter-se a situações de trabalho potencialmente danosas para a sua saúde psíquica e a aceitar essa gestão de sua subjetividade pela organização do trabalho, o que, paradoxalmente, tende a aumentar seu sofrimento.

O sofrimento passa a ser problemático para a saúde mental do trabalhador quando o indivíduo tem dificuldade para lidar com a pressão psicológica exercida pela organização do trabalho. Ele não se vale das estratégias de defesa ou elas são insuficientes para evitar o processo danoso de subjetivação do sofrimento.

A organização do trabalho deve ser flexível o suficiente para adaptar-se às várias formas de executar as tarefas, à subjetividade e à criatividade do trabalhador. Quanto maior a rigidez da organização do trabalho, maior será a intensidade do sofrimento a que o trabalhador estará submetido (MENDES, 2007).

A grande dificuldade que os pesquisadores encontram para identificar o sofrimento está justamente em sua negação pelos próprios trabalhadores, sendo que hoje os esforços são concentrados na identificação dos mecanismos de defesa para a partir deles identificar o sofrimento que os originou (DEJOURS, 2004).

2.2.5 – Estratégias de defesa

As estratégias de defesa ou mecanismos de defesa são conjuntos ou regras de condutas, estabelecidas como forma de um acordo tácito, que variam de acordo com as situações de trabalho ou com as profissões (grupos de trabalhadores) e têm a finalidade de ajudar os trabalhadores a suportar ou minimizar o sofrimento (MENDES, 2007).

Segundo Dejours (2004) as defesas podem ser protetoras, adaptativas ou de exploração.

As defesas protetoras podem ser definidas como uma racionalização das situações causadoras de sofrimento. Evita-se o adoecimento com a alienação das causas do sofrimento, mas não se tenta alterar a organização do trabalho.

As defesas adaptativas e de exploração são originadas na negação do sofrimento e na submissão ao desejo da produção. Normalmente os trabalhadores não têm consciência delas e assumem o desejo da produção como seu desejo

peçoal. Por exigirem um esforço muito maior, elas tendem a se esgotar mais rapidamente (MENDES, 2007).

Apesar de terem um papel fundamental na manutenção da saúde dos trabalhadores, as estratégias defensivas podem levar à alienação. A alienação surge com a transformação das defesas em ideologia defensiva.

2.2.6 – Ideologia defensiva

A ideologia defensiva é produto de construção coletiva que se destina a conter e ocultar o sofrimento a que está submetido determinado grupo (MENDES, 2007).

A ideologia defensiva substitui os mecanismos de defesa individuais e tende a abranger todos os indivíduos do grupo, tornando-se obrigatória e trazendo a alienação.

A alienação serve à ideologia dominante, pois evita a discussão de mudanças na organização do trabalho e mantém os trabalhadores produtivos e sem a percepção dos motivos de seu sofrimento (DEJOURS, 2004).

2.2.7 – Patologias sociais e a busca da saúde

O emprego exagerado de mecanismos de defesa desencadeia, normalmente, o aparecimento das chamadas patologias sociais. Mendes (2007) identifica três patologias sociais relacionadas ao trabalho: a sobrecarga, a servidão voluntária e a violência.

A sobrecarga surge quando o trabalhador se submete a uma demanda de trabalho que vai além de suas condições físicas, psicológicas e sociais.

A servidão voluntária é uma patologia decorrente da radicalização dos modos de organização do trabalho onde a submissão consentida a uma verdadeira banalização do sofrimento busca o máximo de produtividade.

A patologia da violência decorre da desestabilização das relações de solidariedade. O estresse imposto pela organização do trabalho leva os

trabalhadores a práticas agressivas contra si próprios, contra os colegas de trabalho e contra o patrimônio.

Ao se reconhecer a existência de forças contraditórias e conflitantes no contexto de trabalho, o sofrimento passa a ser visto como um fator que mobiliza o trabalhador em busca das condições de saúde.

Surge a mobilização subjetiva, que Mendes (2007) define como sendo um processo por meio do qual o trabalhador transforma as situações causadoras de sofrimento com o emprego de seu conhecimento prático, da sua subjetividade e do coletivo de trabalho.

A valorização do esforço empregado para a realização do trabalho e do sofrimento decorrente desse empenho é o reconhecimento. O reconhecimento é uma valorização simbólica de grande importância para a construção da identidade do trabalhador. É no reconhecimento que existe a possibilidade de dar sentido ao sofrimento vivenciado (MENDES, 2007).

Ainda segundo Mendes (2007) o reconhecimento é ao mesmo tempo uma forma de fortalecer a estruturação psíquica e a saúde do trabalhador e um meio de captura nas armadilhas da dominação.

A preocupação pela própria subsistência e dos familiares ou pela possibilidade de projeção social dada pelo cargo ocupado ou almejado deixam o indivíduo mais suscetível às estratégias de sedução da organização. Seus projetos e seus objetivos passam a ser os mesmos da organização e ele tende a perder sua individualidade e submeter-se totalmente às expectativas de desempenho e gestão da organização (CALGARO; SIQUEIRA, 2008).

Na análise crítica em estudos organizacionais é necessário que além de focar nos determinismos sociais estejamos atentos aos determinismos psíquicos individuais e suas relações com as estruturas de poder das organizações. O processo de sedução e servidão não é nítido e sim cada vez mais sutil e elaborado, atingindo, inclusive, a esfera da vida privada, coordenando o funcionamento psíquico do indivíduo (CALGARO; SIQUEIRA, 2008).

A radicalização dos modos de organização do trabalho, baseada nos princípios da racionalidade econômica, pressupondo a submissão consentida do trabalhador como forma de garantir a produtividade tende a acarretar a banalização do sofrimento (MENDES, 2007).

Para que o trabalho seja fonte de saúde é necessário que o trabalhador reconheça seu esforço e investimento na tarefa para dar sentido ao sofrimento vivenciado. A saúde mental do trabalhador depende do equilíbrio entre as forças causadoras de sofrimento e as forças causadoras de prazer.

3 – METODOLOGIA

Após a abordagem anterior, em que se realizou uma breve síntese da teoria relacionada à pesquisa empírica a ser desenvolvida, passaremos à descrição do método de pesquisa.

O método pode ser definido como um conjunto de procedimentos e técnicas a serviço do objeto da pesquisa. Os procedimentos são o modo de realizar e tratar os dados da pesquisa, e as técnicas são os meios necessários para avaliar o real, que jamais é observado diretamente (MENDES, 2007, p. 67).

Dejours (2004) divide a pesquisa em psicodinâmica do trabalho em diferentes tempos, que podem, basicamente, ser resumidos a três: a pré-pesquisa, a pesquisa e a análise interpretativa das entrevistas. Forma-se um roteiro metodológico que procuraremos seguir.

3.1 – Tipo de pesquisa

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para fundamentar e orientar o trabalho a ser realizado. Essa pesquisa bibliográfica serviu como preparação para a pesquisa de campo propriamente dita.

Num segundo momento foi realizada uma pesquisa de campo qualitativa onde, com o emprego de entrevistas, procurou-se discutir com os entrevistados as vivências de prazer-sofrimento no ambiente de trabalho e identificar as possíveis estratégias de defesa utilizadas pelos indivíduos pertencentes a essa classe trabalhadora.

O termo pesquisa de campo é entendido como uma pesquisa realizada no ambiente dos indivíduos pesquisados e de forma não intervencionista. A pesquisa é considerada qualitativa por não se preocupar com o uso de métodos estatísticos para analisar a realidade e sim com a obtenção de dados que descrevam a realidade pela perspectiva dos sujeitos estudados (GODOY, 1995).

3.2 – Caracterização do órgão onde foi realizada a pesquisa

O órgão do Poder Judiciário Federal, objeto da pesquisa, é uma organização relativamente jovem, criada pela Constituição promulgada em 1988 e com o início de suas atividades em abril de 1989. O órgão estudado substituiu o antigo Tribunal Federal de Recursos (instituído em 1947), de quem “herdou” funcionários, magistrados, a cultura organizacional e o formalismo característico dos órgãos do Poder Judiciário.

Sua estrutura organizacional é pouco flexível, detalhadamente prevista na Constituição Federal, Leis Federais e em seu Regimento Interno. Possui um estilo de liderança predominantemente autocrático, a fiscalização sobre procedimentos é bastante intensa e vivencia-se uma crescente preocupação na busca de resultados com a implementação de controle estatístico dos julgados.

A orientação das lideranças é mais voltada às tarefas do que às pessoas, inclusive com adoção de sistemas de distribuição de cotas individuais de trabalho. Em contrapartida, existe uma crescente preocupação com o desenvolvimento profissional dos indivíduos.

Existe uma constante preocupação em tornar o ambiente de trabalho fisicamente mais confortável (ergonomia do mobiliário etc) e criação de sentimento de grupo mais coeso e amigável. Isso é aferido com pesquisas periódicas de clima organizacional.

Seus servidores tendem a ter alto grau de comprometimento com a organização e alto nível de atenção a detalhes. Observa-se a existência de diversos níveis de conferência dos trabalhos realizados.

3.3 – População

O órgão estudado conta atualmente com 2.626 servidores em atividade, lotados em diversas unidades, como Gabinetes de Ministro, Coordenadorias de Órgãos julgadores, Unidades da Secretaria Judiciária, unidades da administração etc.

A pesquisa foi direcionada apenas ao universo dos servidores efetivos, não tendo sido entrevistados os servidores terceirizados nem os estagiários.

Por ser uma pesquisa essencialmente qualitativa, não houve a preocupação de se obter uma amostragem significativa para cálculos estatísticos. Segundo Mendes (2007), após mais de 15 anos de pesquisa nessa área, recomenda-se um mínimo de seis e um máximo de doze entrevistados, sendo que foram entrevistados sete servidores de diferentes unidades administrativas pertencentes à Secretaria dos Órgãos Julgadores.

Devido ao pouco tempo disponível para a realização da pesquisa de campo, não seria viável entrevistar servidores de todas as áreas do Tribunal. Optou-se, então, por essa Secretaria, porque suas atribuições são diretamente relacionadas à atividade fim do órgão.

O quadro a seguir apresenta as informações demográficas a respeito dos servidores entrevistados. Para preservar o sigilo de seus dados pessoais, a partir de agora eles serão identificados apenas como Servidor 1, Servidor 2 etc.

IDENTIFICADOR	IDADE	SEXO	ESCOLARIDADE	ESTADO CIVIL	TEMPO DE SERVIÇO	CARGO	FUNÇÃO COMISSIONADA
Servidor 1	39	Fem.	Graduação	Casada	12a 10m	Analista	Não
Servidor 2	41	Fem.	Especialização	Casada	19a	Técnico	FC 06
Servidor 3	30	Fem.	Especialização	Solteira	04a 06m	Analista	Não
Servidor 4	35	Masc.	Graduação	Casado	05a 06m	Analista	FC 06
Servidor 5	38	Masc.	Graduação	Divorciado	02a	Analista	FC 02
Servidor 6	26	Masc.	Grad. Incompl.	Solteiro	04a 06m	Técnico	Não
Servidor 7	30	Fem.	Graduação	Solteira	05a	Analista	CJ 01

3.4 – Instrumento

As entrevistas não seguiram um questionário rígido, pois segundo Mendes (2007) o pesquisador deve dar prioridade à escuta e procurar entender a lógica do entrevistado, com foco na organização do trabalho, subjetivações de prazer-sofrimento, mecanismos de defesa etc.

As entrevistas foram baseadas em questões abertas referindo-se a quatro temas básicos:

- a) o contexto de trabalho (características da atividade, normas, relações de poder, ritmo, processos e controles do trabalho etc);
- b) os sentimentos no trabalho (vivências de prazer-sofrimento);
- c) os modos de enfrentar a organização do trabalho (podem ser identificadas estratégias de defesa); e
- d) as patologias sociais que decorrem da organização do trabalho, saúde e risco de adoecimento (MENDES, 2007).

Os temas acima mencionados originaram o seguinte roteiro de entrevistas, utilizado para a coleta dos dados que posteriormente seriam analisados:

1- Como é seu trabalho? (Como é organizado, quais são as atividades realizadas, qual o apoio recebido para a realização das atividades, como são as relações profissionais com os pares e com as chefias, como são os controles a que está submetido ao realizar as tarefas.)

- a) As normas são claras e facilmente aplicáveis?
- b) Como é o controle sobre seu trabalho?
- c) Qual é o volume de trabalho?
- d) Como é definida a hierarquia e as relações hierárquicas?

2 – Como você se sente em relação a seu trabalho? (Sentimentos desde a ida ao trabalho, ao desempenhar as atividades e ao término do dia de trabalho.)

- a) Como se sente ao ir para o trabalho?
- b) Quais seus sentimentos durante o desempenho das atividades?
- c) Como se sente ao término do dia de trabalho?

3 – Como faz para lidar com as dificuldades do dia-a-dia de trabalho?

- a) Executa as tarefas de forma diferente da prescrita nas normas?
- b) Apoia-se no grupo (colegas e chefia) para superar eventuais dificuldades no trabalho?
- c) A chefia é solidária e oferece apoio para o desempenho das atividades?

4 – Como o trabalho tem afetado seu comportamento e sua saúde? Consegue identificar e descrever alguma alteração?

5 - Quer acrescentar algum comentário que julgue importante?

Seguindo as orientações de Mendes (2007) o roteiro serviu para, além de orientar o pesquisador, estimular a fala do entrevistado, sem colocá-lo na condição de objeto. Afinal, é imprescindível que o entrevistado sinta-se à vontade para falar livremente a respeito dos temas abordados. Só assim é possível capturar a real situação do trabalhador em relação à organização do trabalho, e não apenas obter a repetição do discurso oficial.

3.5 – Procedimentos

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas em um local reservado, no próprio órgão, de forma que o entrevistado ficasse à vontade para falar livremente, sem o receio de ser ouvido por outras pessoas, exceto o entrevistador.

O ambiente reservado e silencioso também foi necessário para viabilizar a gravação em áudio das entrevistas, sem interferências ou ruídos externos.

Antes do início das entrevistas propriamente ditas, foi obtida, dos entrevistados, a autorização para que as entrevistas fossem gravadas, com a garantia que não ocorreria a identificação deles no trabalho final.

Para facilitar a interpretação da fala dos servidores entrevistados e viabilizar a utilização da técnica de análise dos núcleos de sentido foi realizada a degravação e transcrição das entrevistas em sua totalidade.

3.6 – Análise das entrevistas

O método que empregamos para a análise das entrevistas é o sugerido por Mendes (2007), que é a técnica da análise dos núcleos de sentido.

O texto resultante da degravação das entrevistas foi desmembrado em núcleos de sentido que derivam de temas que se destacam no discurso. Desta forma foi facilitado o trabalho de interpretar o que foi dito, pois para cada tema (núcleo de sentido) estabeleceu-se uma definição.

De acordo com a quantidade de vezes que determinado tema apareceu ele pôde ser alçado à condição de núcleo de sentido. A nomeação e definição dos núcleos de sentido é o momento mais difícil do emprego dessa técnica e devem ser realizadas com bastante cuidado (MENDES, 2007).

É por meio da palavra que o pesquisador tem acesso aos conteúdos latentes; é por meio da análise das contradições, incoerências e mecanismos de defesa expressos no discurso, que é possível a verificação da dinâmica das vivências de prazer-sofrimento em relação ao contexto de trabalho, das mediações, da saúde dos processos de subjetivação antecedentes (MENDES, 2007, p. 85).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo passamos a apresentar os resultados da pesquisa, obtidos a partir das entrevistas individuais com os servidores da organização estudada.

Procurou-se estimular os entrevistados a verbalizar seus sentimentos com relação à vivência no dia-a-dia de trabalho com a intenção de identificar as subjetivações decorrentes das experiências de prazer e sofrimento.

Visando facilitar o entendimento, o capítulo foi dividido em quatro partes que correspondem aos quatro temas básicos já detalhados anteriormente segundo o entendimento de Mendes(2007).

4.1 – O contexto de trabalho

Observou-se que a rotina de trabalho nos diversos setores a que pertencem os entrevistados é bem estruturada e definida, sendo que os entrevistados não tiveram dificuldade para descrever suas atividades, mesmo quando estavam a pouco tempo lotados no atual setor.

Para exemplificar, podemos citar as seguintes falas:

Bom, hoje meu trabalho ele é bem estruturado, né? A gente trabalha no atendimento de uma coordenadoria de turma onde o que eu faço é dar carga aos processos, ou seja, emprestar processos e recebê-los de volta e atender no balcão as dúvidas dos advogados e pelo telefone. (Servidor 1)

De modo geral em termos de estrutura do trabalho eu não tenho do que reclamar. A gente tem uma estrutura excelente de trabalho, de material. Em relação a isso não tem o que se discutir. (Servidor 3)

Então, de modo geral, o que se faz é a expedição de documentos oficiais, visando à certificação de outras autoridades, acerca das decisões que são proferidas aqui no (...). (Servidor 4)

No meu setor a gente tem uma rotina bastante consolidada e bem estabelecida. No meu entendimento, todas as pessoas, com exceção dos que são novos no setor, já entendem bem os processos e sabem como

funcionam. Eu já em dois anos no setor entendo acima de 90% do trabalho que é feito e é uma rotina que para mim é tranquila de lidar. Nem problema com ela. (Servidor 5)

O que a gente faz, objetivamente, é, nessa seção, publicar as decisões colegiadas. Que são decididas na sessão. (Servidor 6)

Basicamente é assessoria à coordenadora da turma, principalmente na sessão de julgamento. Onde a gente assessora a ministra presidente (...). Depois conferir as certidões de julgamento com os índices dos ministros, e lançar esta fase no sistema, o que tem que ter muito cuidado, porque é o resultado do julgamento para os advogados. (Servidor 7)

Percebe-se, na análise das entrevistas, que apesar de existirem rotinas de trabalho bem definidas em cada setor não existe padronização de procedimentos entre as diversas áreas que realizam atividades semelhantes e não há uma normatização clara dos procedimentos. Fica a cargo de cada setor estabelecer as próprias rotinas de trabalho.

Essa situação tende a gerar uma certa insegurança por parte dos servidores na realização de suas atividades, por não terem a certeza de estar fazendo o trabalho de forma correta ou, pelo menos, da maneira mais adequada.

Isso ficou bastante claro quando o pesquisador instigou os entrevistados a falar sobre as normas que regem suas rotinas de trabalho, como vemos a seguir:

Bom, eu acho que lá o trabalho é bastante independente, né? Então o papel do chefe, e isso eles deixaram claro desde o começo, todas as instâncias, de chefia, eles são pra nos dar um apoio no momento em que a gente ou não sabe dar a resposta, ou a pessoa que está sendo atendida se excede no seu pedido, quer seja pelo tom de voz, porque tá brigando, porque já tá num nível de estresse muito alto, ou ele tá pedindo uma coisa que não vai poder de jeito nenhum, eu já disse e ele não quer aceitar. Então a gente, quando tem algum conflito, eu apelo para as chefias. (Servidor 1)

Não, não são tão claras, não. São bem subjetivas. Algumas são subjetivas. (Servidor 2)

Bem, eu vejo o meu trabalho de uma forma um pouco obscura. Eu vou começar então, já que você está falando dessa forma. Porque, por exemplo, eu acho que na turma onde eu trabalho falta um pouco de comunicação. Vamos supor, às vezes sai uma resolução que vai interferir no que eu faço e não sabe nada, e só vai avisar dois, três dias depois. Até lá o coordenador já me ligou e eu não sabia responder, e não entendia o que ele estava querendo. Isso acontece, assim, com muita frequência, né? (Servidor 3)

Não é exatamente claro no que a gente tem. No serviço que a gente desempenha e a finalidade da seção de uma forma ou de outra torna objetiva, o motivo dela existir, não é tão claro porque, em função do chefe que não deixa as coisas claras. Mas é na prática que a gente consegue visualizar o que exatamente precisa ser feito. Agora, como ele vai ser feito, realmente é uma coisa a se descobrir. (Servidor 6)

Não, mais ou menos assim, eu fico um pouco sem saber o quê, se eu tenho que fazer. Quando eu não tenho muita coisa pra fazer se eu tenho que ajudar a outras seções ou não (...) precisava ter mais bem definido o que eu tenho que fazer mesmo, né? Eu teria mais tempo para poder fazer os manuais, organizar melhor a coordenação, essas regras, botar no papel, treinar o pessoal. (Servidor 7)

Quanto ao volume de trabalho a que os servidores estão submetidos observa-se que é grande, porém não excessivo. Apenas um dos entrevistados (Servidor 2) classificou seu volume de trabalho como excessivo. O restante dos servidores considera a carga de trabalho a que estão submetidos grande, mas não exagerada, como podemos observar nas falas a seguir:

É grande. (...) mas se você for pensar no desgaste que você tem com o trabalho, é pouco. Dava pra fazer um pouquinho mais. Agora, é lógico, tem momentos, como toda a área de atendimento, que fica um pouco estressante (...) você fica meio angustiado, só isso, mas excesso não. (Servidor 1)

Eu acredito o seguinte: ele não tem uma coisa assim..., não é fixo, né? Vamos supor, tem momentos tranquilos. Atualmente eu tô vivendo momento turbilhão (...) assim, é a demanda, né? Demanda não tem como prever a quantidade, não é algo fixo, a gente fica por conta do cliente externo, e também por conta dos gabinetes. (Servidor 3)

O volume de trabalho, historicamente, é um volume alto. É um volume que faz com que não haja, digo, que haja um ritmo de trabalho intenso, um ritmo de trabalho desgastante (...) não basta entregar o trabalho, o trabalho tem que ter um determinado padrão de qualidade. (Servidor 4)

4.2 – Os sentimentos no trabalho

Na análise das entrevistas percebe-se que, com relação aos sentimentos no trabalho, não há consenso entre os servidores entrevistados. Eles exteriorizaram sentimentos que vão da felicidade e orgulho de trabalhar no órgão estudado à desmotivação, sensação de estar sendo subutilizado e não visualização de sentido no trabalho realizado.

Percebe-se que alguns entrevistados exteriorizam sentimentos positivos em relação ao trabalho, como nas falas a seguir:

Eu me sinto feliz (...) me sinto bem. (...) gosto muito do ambiente, gosto muito das pessoas que trabalham aqui, gosto do tribunal. (Servidor 1)

(...) por ter um ambiente de trabalho bom, por fazer uma coisa que é tranquila de fazer, por não me estressar e eu sempre quis um lugar assim, que não tivesse aporrinhção, que eu não tivesse problema de relacionamento, que não tivesse com que me preocupar, e eu tô em um lugar assim, então eu saio de casa bem, eu saio de casa com vontade de vir para cá. (Servidor 5)

Durante o trabalho normal, o ambiente é bom aqui, eu acho a coordenadoria legal. É do trabalho; algumas coisas com os advogados, com os ministros que tem que ser na hora e tal. Mas eu gosto de fazer. (Servidor 7)

O Servidor 4, ao falar de seus sentimentos no trabalho começa de forma positiva e em seguida passa a exteriorizar seu sofrimento com o trabalho, como vemos a seguir:

Eu posso dizer que eu me sinto bem. Não há associação ao trabalho a uma coisa ruim, a alguma coisa negativa. (Servidor 4)

Ao desenvolver seu raciocínio, ele fala:

(...) eu não me sinto realizado profissionalmente (...) eu não sei se eu me orgulho do que eu faço. Eu às vezes tenho a sensação que eu sou pouco exigido intelectualmente do meu trabalho. Meu trabalho é em alguns momentos medíocre. (Servidor 4)

Outros servidores entrevistados deixaram seu descontentamento e seu sofrimento com o trabalho transparecerem de forma bastante explícita:

Eu não vejo muito sentido no que eu faço, entendeu? (...) você trabalha, trabalha, trabalha pra quê? Desmotivada é a palavra, é como se eu não conseguisse doar o que eu tenho pra doar, porque eu não tenho estímulo pra isso e a partir daí eu faço aquilo às vezes mal e porcamente, mesmo sabendo que eu poderia estar fazendo melhor, e isso pra mim é péssimo (Servidor 3)

Durante o trabalho, eu me sinto um pouco sem uma direção bem definida. Na atividade que eu exerço, apesar de vir ao trabalho de bom grado e satisfeito, eu me sinto com alguma incerteza a respeito do que eu tenho que demonstrar ou uma insegurança a respeito do serviço que eu tenho que devolver. (Servidor 6)

Observa-se a falta de homogeneidade de sentimentos com relação à organização do trabalho, mesmo ao realizar a correlação das falas com os cargos ocupados pelos entrevistados. Há ocupante de cargo de chefia que exteriorizou sentimentos negativos (Servidor 4) e outro que exteriorizou sentimentos positivos (Servidor 7). O mesmo ocorreu entre os servidores não ocupantes de cargo de chefia.

4.3 – Os modos de enfrentar a organização do trabalho

Diante da impossibilidade de ressignificar o sofrimento e transformá-lo em prazer, o trabalhador tende a utilizar estratégias de defesa com a finalidade de manter sua integridade sociopsíquica (MENDES, 2007). Nesta etapa da entrevista, procuramos identificar estratégias que os entrevistados desenvolvem e utilizam para enfrentar a organização do trabalho.

Não foi possível identificar estratégias coletivas nas entrevistas realizadas. Apenas identificamos algumas estratégias individuais para enfrentar situações causadoras de sofrimento, como veremos a seguir:

Em alguns momentos me deu muita vontade de sair daqui. E hoje eu vejo as dificuldades do dia-a-dia mesmo, eu faço piada disso, eu rio, é assim que eu lido com isso, né? (Servidor 1)

Na realidade eu abstraio. Quando eu estou executando meu serviço, fora alguma situação que eu acho interessante, por exemplo quando eu faço certidão de objeto e pé, eu tô concentrada no trabalho realmente. Em outras atividades tô em qualquer lugar menos no tribunal, sabe que ao mesmo tempo dificilmente isso atrapalha o meu desempenho. Vamos supor, eu não vou colocar uma decisão ou num ofício, eu não vou fazer isso, mas de alguma forma eu não tô aqui, eu tô e não tô. É uma abstração mesmo. (Servidor 3)

Então eu procuro seguir as orientações, porém me permitindo no direito de questionar determinados pontos que no meu entender não estejam adequados. (...) procuro é tentar integrar essas pessoas de maneira que eu possa contar com elas na resolução desses problemas. (Servidor 4)

4.4 – As patologias decorrentes da organização do trabalho

Nesta etapa o objetivo da investigação volta-se para a identificação de patologias decorrentes da organização do trabalho. Os entrevistados foram estimulados a relatar problemas de saúde, tanto de cunho psicológico como físico.

Os servidores relataram alterações de saúde decorrentes da organização do trabalho, como veremos a seguir:

Depois que eu vim pra cá, eu desenvolvi um processo alérgico que eu não tinha. Em decorrência mesmo da poeira, do acúmulo de papel que você vai manusear. Emotivamente falando, desmotivação, só aquela sensação de: o que é que estou fazendo aqui? (Servidor 3)

Já tenho um diagnóstico de desvio psicológico, vamos dizer assim, eu tenho distúrbios, distúrbio psicológico, eu tenho um quadro de ansiedade diagnosticado. (...) o que eu percebo é que esse quadro de ansiedade se agravou nos últimos tempos. Fisicamente eu tenho um problema já crônico de alergia. Aos processos, que inclusive é uma coisa que eu não tinha antes, não fazia parte do meu histórico médico nenhum tipo doença de fundo alérgico e hoje eu tenho problema recorrente de inflamação e às vezes até infecção da vias aéreas: faringite, amidalite, sinusite, rinite. (Servidor 4)

A gente trabalha sentado o dia inteiro, aí isso gera problemas. Esse ano eu tive problemas de coluna (...). (Servidor 5)

Ando cansada. (...) eu tenho muita dor de cabeça, né? (...) E aí, é isso, dor de cabeça e ansiedade. (Servidor 7)

A partir dos relatos acima, pôde-se observar a ocorrência de problemas físicos de saúde e transtornos psicológicos, sendo que em alguns casos houve a ocorrência simultânea de ambas as espécies de problemas de saúde relatados pelo mesmo servidor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo verificar a influência da organização do trabalho em um órgão do Poder Judiciário Federal sobre a subjetividade de seus servidores, utilizando o método desenvolvido em trabalhos anteriores na área de psicodinâmica do trabalho.

Apesar das evidentes limitações desta pesquisa, decorrentes principalmente da exigüidade do tempo disponível para seu desenvolvimento (já que ocorreu no período de um curso de especialização, tendo que ser concluído ao término do mesmo) e da carência de meios, espera-se poder contribuir para um melhor entendimento da organização do trabalho e a influência que ela exerce sobre os processos de subjetivação de prazer e sofrimento em um setor ainda tão pouco estudado, que é o Poder Judiciário Federal.

A adoção do modelo gerencial de gestão pública deu-se primeiro no Poder Executivo e, gradativamente, vem sendo implantado no Poder Judiciário. Como as práticas gerenciais ainda são pouco adotadas na organização estudada, pode-se afirmar que as suas conseqüências sobre o indivíduo, descritas na literatura, ainda são pouco evidentes.

A respeito dos temas abordados na pesquisa o primeiro foi o contexto de trabalho (divisão do trabalho, seu conteúdo e relações de poder), suas condições e relações socioprofissionais.

Com relação a esse tema pôde-se observar que o órgão pesquisado é bem estruturado, fornece o suporte necessário ao desempenho das atividades dos seus servidores, sem lhes impor uma carga exagerada de trabalho. Faz-se oportuna a ressalva da necessidade de padronizar os procedimentos e elaborar normas claras a respeito dos mesmos, o que resultaria em maior segurança no desempenho das atividades por parte dos servidores.

O tema sentimentos no trabalho buscou investigar as vivências de prazer e sofrimento dos servidores. Buscou-se estimular os entrevistados a descrever não só os sentimentos, mas também as situações em que eles ocorrem.

Ao explorar esse tema observamos a ocorrência de sentimentos positivos, como o prazer e o orgulho de trabalhar no órgão. Chama a atenção, no entanto, a ocorrência de desmotivação por sentir-se intelectualmente subutilizado e por não visualizar o sentido do trabalho.

A respeito dos modos de enfrentar a organização do trabalho, procuramos identificar estratégias individuais e coletivas de enfrentamento da organização do trabalho. Nas entrevistas realizadas não observamos estratégias coletivas, apenas estratégias individuais para enfrentar situações pontuais de dificuldade no desempenho das atividades, sem que se pudesse identificar casos de utilização exacerbada dessas defesas.

O último tema abordado nas entrevistas foi o das patologias decorrentes da organização do trabalho, sendo o momento em que foi possível identificar maior número de problemas. Dos sete servidores entrevistados, quatro relataram problemas de saúde decorrentes da organização do trabalho.

Dois ocupantes de cargo de chefia relataram ter distúrbios, já diagnosticados, relacionados à ansiedade. Outros problemas de saúde relatados são: alergia nas vias aéreas, decorrente do manuseio dos autos processuais, e problemas de coluna, devido a longos períodos sentado.

A partir da análise dos dados coletados nesta pesquisa pode-se concluir que, de modo geral, o órgão estudado possui uma organização do trabalho que exerce influência positiva na subjetividade dos seus servidores. Não é uma instituição perfeita, porém, mesmo tendo alguns problemas, é um órgão em que as pessoas demonstram orgulho de nele trabalhar.

A adoção gradativa de novas tecnologias tende a fazer com que os autos processuais de papel sejam substituídos por autos virtuais (totalmente digitalizados), o que, provavelmente, atenuará os problemas alérgicos relatados por alguns indivíduos pesquisados.

A gestão gerencial ainda não está efetivamente implantada, existindo a possibilidade de que isso ocorra sem que com ela se manifestem as mazelas impostas à subjetividade dos indivíduos.

Cabe sugerir que a organização não abandone as políticas de apoio ao servidor e que mesmo que adote o modelo de gestão gerencial não permita, conforme lembra Gaulejac (2007), que a racionalidade dos meios leve a perder de vista as finalidades sociais e humanas que constituem a verdadeira essência da instituição pública.

Como sugestão a futuros estudos que venham a ser desenvolvidos nesta mesma área lembramos que para se obter resultados mais abrangentes a pesquisa deveria ser estendida aos demais setores do tribunal, já que esta foi bastante restrita ao investigar apenas uma secretaria do órgão.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997.
- CALGARO, J. C. C.; SIQUEIRA, M. V. S. Servidão e sedução: duas faces do gerencialismo contemporâneo. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho e saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008.
- CARDOSO, F. H. Reforma do Estado. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. amp. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.
- _____. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.
- GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social, Aparecida-SP: Idéias & Letras, 2007.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PEREIRA, L. C. B. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- _____. Da administração pública burocrática à gerencial. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. Goiânia: UCG, 2006.